



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Estandarización de los procesos en la empresa
IntelliProcess Solution SAC para incrementar su
rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Alfredo Alexis TALLA CHICOMA

ASESOR

Gabriel ECHEGARAY OBLITAS

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Talla, A. (2018). *Estandarización de los procesos en la empresa IntelliProcess Solution SAC para incrementar su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°037-VDAP-FII-2018

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **miércoles 07 de noviembre de 2018**, a las 12:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

OBS
**“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA
INTELLIPROCESS SOLUTION SAC PARA INCREMENTAR SU
RENTABILIDAD BAJO EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS”**

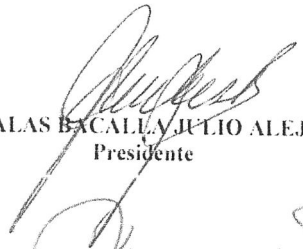
Que presenta el Bachiller:

TALLA CHICOMA ALFREDO ALEXIS

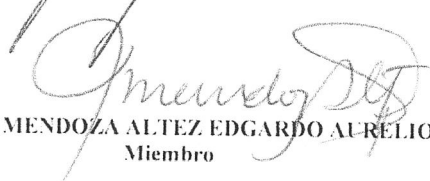
Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las *13:05* horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con la calificación promedio de *15 (QUINCE)*, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 07 de noviembre del 2018


MG. SALAS BACALLA JULIO ALEJANDRO
Presidente


ING. MORALES DA COSTA OSCAR ABRAHAM
Miembro


ING. MENDOZA ALTEZ EDGARDO AURELIO
Miembro


MG. ECHEGARAY OBILLAS GABRIEL
Asesor

A:

“Dios y a la Virgen por brindarme siempre la fortaleza y paciencia necesaria”

“A mis padres, por ser los amigos y modelos que me han ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento”

“A mis hermanos que con su ejemplo me enseñaron a salir adelante”

“A mi mamita Elisa y mi papito Darío, gracias por tenerme siempre en sus oraciones”

“A mis asesores por todo su apoyo durante el proceso de elaboración de mi tesis”

AGRADECIMIENTO

Darle gracias a Dios y la Virgen, por permitirme dar el don de la vida, a mi familia, por ser mi fuente de inspiración y a mi madre por el gran amor y devoción que tienes con tus hijos, por el apoyo incondicional que siempre me has dado y por tener siempre esa fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos.

A mi hermana Elisa, por tu empeño, constancia, entusiasmo, tu amor incondicional y tus ganas de ser la mejor que te han tenido para levantarte ante cualquier adversidad.

A mi mamita Elisa y mi papito Darío que en todo momento fueron el soporte para la familia y siempre me tienen presente en sus oraciones.

Finalmente quisiera agradecer al Ing. Gabriel Echegaray, por su apoyo y brindarme sus conocimientos, resolviendo mis dudas referentes al desarrollo de la tesis y al Ing. Edgar Ruiz por su asesoramiento en la elaboración de esta tesis.

RESUMEN

El presente estudio está centrado en el desarrollo de una propuesta de implementación de un Modelo de Gestión por Procesos en IntelliProcess Solution SAC, empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría y asesoría empresarial especializada dirigidos a pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de eliminar las falencias en la gestión de los procesos de la empresa que generan descontento y reclamos de los clientes y por ende pérdida de ventaja competitiva con respecto a los demás competidores del sector. El diagnóstico realizado de la situación actual, el cual partió del reclamo por parte de los clientes acerca del seguimiento al servicio de consultoría en rediseño de procesos de negocio, concluyó que la falta de estandarización de procedimientos es la principal causa de estos reclamos en el servicio brindado por IntelliProcess Solution SAC.

Es así que, se decidió que la propuesta de mejora a realizar sea el desarrollo de la Gestión por procesos, con el objetivo de mejorar el desempeño, en cuanto a eficacia y eficiencia, de los procesos de atención a través del diseño, ordenamiento, documentación y mejora continua de los mismos, logrando así satisfacer las necesidades de sus clientes. El estudio concluyó con la verificación de la rentabilidad de la aplicación de la propuesta, recomendando acciones para que se mantengan y perduren en el tiempo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Situación Problemática	12
1.2. Problema General	13
1.3. Justificación de la Investigación.....	13
1.4. Objetivo general	14
1.5. Hipótesis General	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Consultoría.....	16
2.2. Concepto de procesos	17
2.2.1. Tipos de procesos.....	18
2.2.2. Administración de Procesos de Negocio.....	19
2.2.3. La mejora de procesos	20
2.2.4. Requisitos para mejorar los procesos.....	22
2.2.5. Identificación de Procesos	23
2.2.6. Factores críticos del éxito	25
2.2.7. Modelado de procesos	28
2.3. Estrategia de Excelencia Operacional	32
2.4. Herramientas de Solución de Problemas	34
2.4.1. La Metodología PDCA.....	35
2.4.1.1. Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua	35
2.5. Sistema de costos	38
2.5.1. Tipos de sistemas de costos	38
2.5.2. Estados financieros.....	39
2.5.3. Indicadores financieros.....	41
2.6. Calidad en el servicio	42
2.6.1. Estrategia del servicio	43
2.7. Tipos de estudio	44
2.8. Glosario	46
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	48
3.1. IntelliProcess Solution SAC.....	48

3.2.	Misión	48
3.3.	Visión	49
3.4.	Principios.....	49
3.5.	Objetivos estratégicos	51
3.6.	Organigrama de la empresa IntelliProcess Solution SAC.....	51
3.7.	Oferta actual de servicios	52
3.8.	Rediseño de Procesos de Negocio	53
3.9.	Proceso de Consultoría	54
3.10.	Descripción del proceso de consultoría.....	55
3.11.	Distribución de honorarios por consultoría	57
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA EMPLEADA.....		58
4.1.	Tipo de Investigación	58
4.2.	Población estudiada.....	58
4.3.	Variables	59
4.3.1.	Variable Independiente.....	59
4.3.2.	Variables Dependientes.....	59
4.4.	Recolección de información.....	59
4.4.1.	Procedimiento para la recolección de datos.....	59
4.4.2.	Procesamiento de datos.....	59
CAPÍTULO V. PLANTEAMIENTO DE MEJORA.....		61
5.1.	Situación Actual.....	62
5.2.	Mejora de Procesos	63
5.2.1.	Análisis FODA	63
5.2.2.	Matriz de confrontación	64
5.3.1.	Identificación de procesos.....	68
5.3.2.	Despliegue de procesos.....	74
5.3.3.	Selección de procesos	81
5.3.4.	Caracterización de los procesos	84
CAPÍTULO VI. IMPACTO DE LA PROPUESTA.....		90
6.1.	Análisis de la hipótesis general.....	90
6.2.	Impacto económico.....	93
6.2.1.	Estado de Resultados	99
6.3.	Impacto en la satisfacción del cliente.....	101

6.4. Proyección del servicio.....	103
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	111
Anexo N° 1 Formato de Procedimiento.....	111
Anexo N° 2: Procedimiento de Gestión de Consultoría	113
Anexo N°3: Procedimiento de Gestión de Ventas	119
Anexo N°4: Resultados del cuestionario a cliente	122

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CONCEPTO DE PROCESO.....	18
FIGURA 2: TIPOS DE PROCESOS	19
FIGURA 3: MEJORA DE PROCESOS.....	21
FIGURA 4: CADENA DE VALOR	24
FIGURA 5: MAPA DE PROCESOS	25
FIGURA 6: MODELADO DE PROCESO.....	29
FIGURA 7: TIPOS DE ELEMENTOS PARA EL MODELADO DE PROCESOS	31
FIGURA 8: TIPOS DE EVENTOS.....	31
FIGURA 9: CIRCULO DE MEJORA CONTINUA	38
FIGURA 10: CALIDAD EN EL SERVICIO	43
FIGURA 11: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INTELLIPROCESS SOLUTION SAC... 51	
FIGURA 12: UNIDADES DE NEGOCIO DE INTELLIPROCESS SOLUTION SAC.....	52
FIGURA 13: ORGANIGRAMA INICIAL DEL EQUIPO DE REDISEÑO DE PROCESOS ... 54	
FIGURA 14: MACROPROCESO DE CONSULTORÍA	55
FIGURA 15: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA INTELLIPROCESS SOLUTION SAC	70
FIGURA 16: MAPA DE PROCESOS DE INTELLIPROCESS SOLUTION SAC INICIAL ... 72	
FIGURA 17: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	76
FIGURA 18: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	76
FIGURA 19: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS	77
FIGURA 20: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CONTRATOS	77
FIGURA 21: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA.....	78
FIGURA 22: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE PRE-CONSULTORÍA.....	78
FIGURA 23: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DE ENTREGABLE.....	79
FIGURA 24: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE VALIDACIÓN DE ENTREGABLE	79
FIGURA 25: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN LOGÍSTICA.....	80
FIGURA 26: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE FACTURAS	80
FIGURA 27: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RRHH	81
FIGURA 28: DIAGRAMA DE CICLO DE MEJORA DEL EQUIPO DE REDISEÑO DE PROCESOS.....	85
FIGURA 29: NUEVO ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE REDISEÑO DE PROCESOS	86
FIGURA 30: MAPA DE PROCESOS MODIFICADO	88
FIGURA 31: FLUJOGRAMA MODIFICADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA	89
FIGURA 32: INTERACCIÓN EN EL PROCESO DE CONSULTORÍA	89
FIGURA 33: CRECIMIENTO PROMEDIO SEMESTRAL – ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA.....	104
FIGURA 34: SERVICIOS RECIBIDOS POR CLIENTE - CUESTIONARIO INICIAL	122
FIGURA 35: MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS – CUESTIONARIO INICIAL.....	123
FIGURA 36: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - CUESTIONARIO INICIAL ...	124
FIGURA 37: SERVICIOS RECIBIDOS POR CLIENTE – CUESTIONARIO FINAL.....	126

FIGURA 38: MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS - CUESTIONARIO FINAL	127
FIGURA 39: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - CUESTIONARIO FINAL	128

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: PRINCIPIOS DE INTELLIPROCESS SOLUTION SAC.....	50
CUADRO 2: PORCENTAJE DE INGRESOS POR PROYECTO	57
CUADRO 3: ANÁLISIS FODA.....	64
CUADRO 4: MATRIZ DE CONFRONTACIÓN	66
CUADRO 5: MATRIZ DE PROCESOS.....	73
CUADRO 6: INVENTARIO DE PROCESOS	74
CUADRO 7: PONDERACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	82
CUADRO 8: GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES CRÍTICOS	82
CUADRO 9: DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	83
CUADRO 10: PRUEBA DE NORMALIDAD CON SHAPIRO WILK PRUEBAS DE NORMALIDAD	91
CUADRO 11: COMPARACIÓN DE MEDIAS DEL MONTO DE INVERSIÓN DE RECLAMOS ANTES Y DESPUÉS CON WILCOXON	92
CUADRO 12: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE WILCOXON PARA EL MONTO DE RECLAMOS	92
CUADRO 13: INGRESOS POR PROYECTOS EN EL I SEMESTRE DEL 2017	93
CUADRO 14: INGRESOS POR PROYECTOS EN EL I SEMESTRE DEL 2018	94
Tabla 15. DISTRIBUCIÓN DE HONORARIOS - ESCENARIO 1.....	96
CUADRO 16: MONTO DE RECLAMOS POR PROYECTO - ESCENARIO INICIAL	96
CUADRO 17: DISTRIBUCIÓN DE HONORARIOS – ESCENARIO 2	97
CUADRO 18: MONTO DE RECLAMOS POR PROYECTO - ESCENARIO FINAL.....	98
CUADRO 19: COSTOS DE SERVICIO ÁREA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO	99
CUADRO 20: ESTADO DE RESULTADOS DEL ÁREA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO	100
CUADRO 21: INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL SERVICIO	101
CUADRO 22: COMPARATIVA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	102
CUADRO 23: PONDERACIÓN DE CARACTERÍSTICAS EN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	102
CUADRO 24: VARIACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	103
CUADRO 25: INGRESOS PROYECTADOS IPS - I SEMESTRE 2019.....	105
CUADRO 26: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INICIAL	125
CUADRO 27: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FINAL.....	129

INTRODUCCIÓN

El actual crecimiento de empresarial en el Perú genera cada vez más competencia en las empresas, por lo que estas requieren de procesos de mayor calidad, excelencia y que satisfagan las necesidades de los clientes. La imaginación, la creatividad y el soporte técnico deben ser al más alto nivel para hacerle frente a la alta competencia tanto nacional como internacional que se da en economías abiertas como la nuestra.

En la actualidad, se necesita pensar en estrategias que brinden un valor diferenciador para que combinadas se pueda obtener una mezcla perfecta que incremente la competitividad de las empresas y de este modo ofrecerle al cliente lo que necesita en el momento indicado. Es preciso, por tanto, en aras a una atención especializada al mercado, cuestionarse si el mercado en cuestión es homogéneo o no y, si no lo es, en qué sentido. Debido a la gran importancia de este servicio de excelencia es que surgen diversos retos que se han venido planteando a los integrantes de la empresa, la necesidad de establecer y mantener ventajas competitivas, la velocidad del cambio y los avances tecnológicos.

Es en este contexto, que IntelliProcess Solution SAC debe brindar un servicio de excelencia para mantenerse vigente en el mercado ya que las condiciones actuales propician una competencia cada vez más agresiva. Partiendo de esto se deben atender los factores que causan la insatisfacción del cliente, siguiendo así un ciclo de mejora continua.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Situación Problemática

El número de empresas en nuestro país se está incrementando en los últimos años en el país, obligando a las empresas y organizaciones a buscar ser más competitivas y eficientes a través de la mejora tanto de sus procesos administrativos como operativos. La mejora y optimización de los procesos implica aplicar y mantener una gestión adecuada de los mismos a través de una correcta dirección y control, con miras a ofrecer servicios de calidad y para lograrlo es necesario adoptar una cultura de mejora continua.

La empresa IntelliProcess Solution SAC ofrece el servicio el Rediseño de Procesos de Negocio, y ha venido recibiendo quejas por parte de los clientes-usuarios de dicho servicio las cuales afectan la excelencia en la calidad del servicio que tiene como meta ofrecer la empresa.

Ahora bien, el proceso de consultoría en Rediseño de Procesos de Negocio que se sigue en la empresa no se encuentra debidamente definido, es decir dicho proceso no se encuentra

estandarizado y esta es una de las razones por las que se incurre en gastos mayores a los que se prevén.

“Estandarización de procesos de la empresa IntelliProcess Solution SAC para incrementar su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos”

1.2. Problema General

¿Cómo IntelliProcess Solution SAC puede incrementar su rentabilidad, el número de reclamos presentados en el servicio de Consultoría de procesos de negocio a partir de la estandarización de procesos bajo el enfoque de gestión por procesos?

1.2.1. Problemas específicos

1. Desconocimiento de los factores críticos del servicio ofrecido, sin los cuales no se puede atacar el problema raíz.
2. Falta de limitación de roles y responsabilidades de los actores y de los alcances de cada procedimiento para el desarrollo de la consultoría.
3. Inexistencia de indicadores que midan el desempeño de los procesos llevados a cabo.
4. Los gastos extras incurridos en la solución de inconsistencias del servicio post-consultoría no son medidos.

1.3. Justificación de la Investigación

La oferta de las empresas consultoras para pequeñas y medianas empresas ha aumentado, llevando a las empresas a brindar servicios cada vez más especializados y de mayor calidad. Durante la etapa de ejecución de los proyectos, se presentan incremento de costos debido a reprocesos. Descubrir las causas que más influyen en el incremento de costos y pérdida de

recursos dará luces sobre las posibles soluciones para esto se presenta a la estandarización de procesos como solución idónea a dichas causas.

El alcance de la tesis es elaborar un plan de estandarización de procesos para una empresa especializada en dar asesoría y consultoría a pequeñas y medianas empresas. Se busca utilizar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial para estandarizar dichos procesos, brindando así una respuesta efectiva a los requerimientos de los clientes estableciéndose como una empresa confiable y que brinda un servicio de calidad.

1.4.Objetivo general

Determinar la relación existente entre la estandarización de procesos de la empresa IntelliProcess Solution SAC y el incremento de su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos”

1.5.Hipótesis General

El modelo de estandarización de procesos tiene como fin manejar de forma ordenada la gestión del flujo de ejecución de las operaciones de una empresa. Este orden conlleva un mejor control y permite detectar oportunamente problemas como, por ejemplo, los reclamos de los clientes.

El servicio de Rediseño de procesos de Negocio en IntelliProcess Solution SAC, ha sido objeto de cuestionamientos, por cuanto es fuente de reclamos de los clientes.

La atención de reclamos a una empresa por los servicios que presta o que ha brindado, consume recursos a la misma, sin lograr retribución a cambio. Este hecho conlleva en teoría a una reducción en la rentabilidad de sus operaciones.

Por lo tanto, la hipótesis general que se plantea es la siguiente:

“Mediante la estandarización de los procesos en el servicio de Rediseño de procesos de Negocios en IntelliProcess Solution SAC se incrementará la rentabilidad de IntelliProcess SAC”.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Consultoría

Una consultora es una empresa que brinda un servicio de asesoramiento a otra empresa que se ve en la necesidad de recurrir a sus servicios para poder solucionar diversos problemas o para realizar implementaciones de procesos de mejora continua.

Las consultoras tienen un papel importante en la supervivencia de las empresas, generando soluciones eficientes a diversos problemas que puedan presentar los distintos departamentos dentro de las organizaciones. Tener un concepto claro y bien definido, ayudará a comprender su funcionamiento y de esta manera mejorará su servicio.

“El proceso de consultoría se lleva a cabo entre dos socios: el consultor y su cliente. El cliente es quien ha resuelto pedir se le preste el servicio profesional de consultoría, expone algunas condiciones, entre ellas pusieran ser, el número de días en que se prestará el servicio y el monto de los honorarios diarios. Una vez que el tiempo convenido es definido, el cliente contará con que el consultor aportará sus conocimientos técnicos y, es de suponer, que el poner en práctica dichos conocimientos para resolver una situación, deberá de resultar fácil. Es lógico

presumir que ambos (cliente y consultor) están conformes en lograr el mismo objetivo.” (Pineda, Rosas, Quiroga, & Zapata, 2013).

Las definiciones que se encuentran respecto a una consultora abarcan muchos conceptos, sin embargo, estos coinciden en que la finalidad de las consultoras es principalmente dar apoyo y soluciones a sus asesorados, generando así un valor agregado que permita obtener ventajas competitivas y un posicionamiento en el mercado. Como resultado de esto, el proceso de consultoría inicia cuando una empresa solicita una recomendación de solución a algún problema detectado y termina cuando al problema detectado se le ha aplicado una idea o recomendación de solución y este presenta alguna mejora.

2.2. Concepto de procesos

En una primera instancia, se puede definir un proceso como un conjunto de actividades realizadas por una persona o conjunto de persona cuya finalidad es transformar entradas en salidas que sean necesarias para un cliente (Club BPM, 2014). Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso. Entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general resultados.

Por lo tanto, antes de seguir avanzando tenemos que definir como organización al conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados. Por lo que cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad del proceso.

FIGURA 1: CONCEPTO DE PROCESO



Fuente: (Patricia, 2014)

2.2.1. Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. La clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, operativos y de apoyo (Carrasco Bravo, 2008). Así encontramos:

- **Procesos estratégicos:** Son denominados también procesos de liderazgo o de *staff*. Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la empresa, Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora. Ejemplo de procesos estratégicos pueden ser: la gestión por procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas de la empresa.
- **Procesos operativos:** “Estos procesos atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio”. (Carrasco Bravo, 2008)

- Procesos de apoyo: Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de éstos. Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores, pero no involucra la gestión de compras, la política de formación y la gestión de personal.

FIGURA 2: TIPOS DE PROCESOS



Fuente: (Patricia, 2014)

2.2.2. Administración de Procesos de Negocio

"*Business Process Management*" (BPM) surge a partir de soluciones “*workflow*” de FileNet e IBM en la década de los 90’s y es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar procesos de negocios automatizados y no automatizados para lograr resultados consistentes y específicos alineados con los objetivos estratégicos de una organización. BPM involucra la definición, mejora, innovación y administración deliberada, colaborativa y cada vez más tecnológica de procesos comerciales integrales que impulsan los resultados comerciales, crean valor y permiten que una organización alcance sus objetivos comerciales con más agilidad. BPM permite a una empresa

alinear sus procesos comerciales con su estrategia comercial, lo que lleva a un desempeño global efectivo de la empresa a través de mejoras de actividades laborales específicas dentro de un departamento específico, en toda la empresa o entre organizaciones.” (ABPMP, 2009)

El director de la organización tiene que promover una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implementación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Toda actividad que utilice recursos y transforme elementos de entrada (bienes, información, servicios) en elementos de salida (bienes finales, servicios) se puede considerar como un proceso. Los resultados de un proceso deben tener un valor añadido respecto a las entradas.

2.2.3. La mejora de procesos

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma como se desarrolla un proceso, esto basado en el enfoque que brinda la metodología BPM. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico (ABPMP, 2009).

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La aplicación continua de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

“Este enfoque a procesos trae consigo un cambio en las responsabilidades de la calidad, producir productos y servicios excelentes y suministrarlos a los clientes, requiere que todas las personas que intervienen en los procesos, independientemente de su función, den lo mejor de sí mismos en ese esfuerzo común de satisfacer las necesidades del cliente y se responsabilicen de la calidad de su propio trabajo.” (Patricia, 2014)

“Tradicionalmente el enfoque asociado a la calidad ha sido el estructural, vinculado a las normas, procedimientos, etc. para que las acciones se realicen correctamente y considerando el sistema de información necesario para las mismas. Sin embargo, en la actualidad y para aquellas organizaciones que buscan un enfoque vinculado a los clientes, el enfoque asociado es el que se ha denominado como “procesos de mejora continua de la calidad”, que necesita del esfuerzo constante de todos los agentes implicados para mejorar lo existente, con los cambios y adaptaciones que sean necesarios en cada circunstancia.” (Patricia, 2014)

FIGURA 3: MEJORA DE PROCESOS



Fuente: (Patricia, 2014)

2.2.4. Requisitos para mejorar los procesos

“La mejora continua de los procesos es una estrategia que brinda a las organizaciones la oportunidad generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.” (Ministerio de Fomento, 2005)

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. Por otro lado, la reingeniería tiene como objetivo conseguir un cambio radical de los procesos sin considerar lo existente.

Para la optimización de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus colaboradores y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Según ABPMP, Club BPM, Carrasco J. y Patricia L. se determinaron los siguientes requisitos para poder implementar la optimización de procesos:

- Apoyo de la dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- Compromiso a largo plazo. Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.
- Metodología disciplinada y unificada: Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos

de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios? Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (administrador de proceso).

2.2.5. Identificación de Procesos

Para poder identificar los procesos de la empresa, se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, conociendo cuáles son los usuarios y determinados los bienes y/o servicios que éstos requieren, pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos. Para realizar estas identificaciones será necesario hacer uso de herramientas como: Cadena de valor y Mapa de procesos.

2.2.5.1. Cadena de valor

“La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. Fue desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año de 1982 y su aporte al mundo empresarial ha sido tan valioso y efectivo que hasta ahora se sigue usando dicho modelo para realizar los análisis al interior de la organización”. (Vergíu Canto, 2013)

FIGURA 4: CADENA DE VALOR



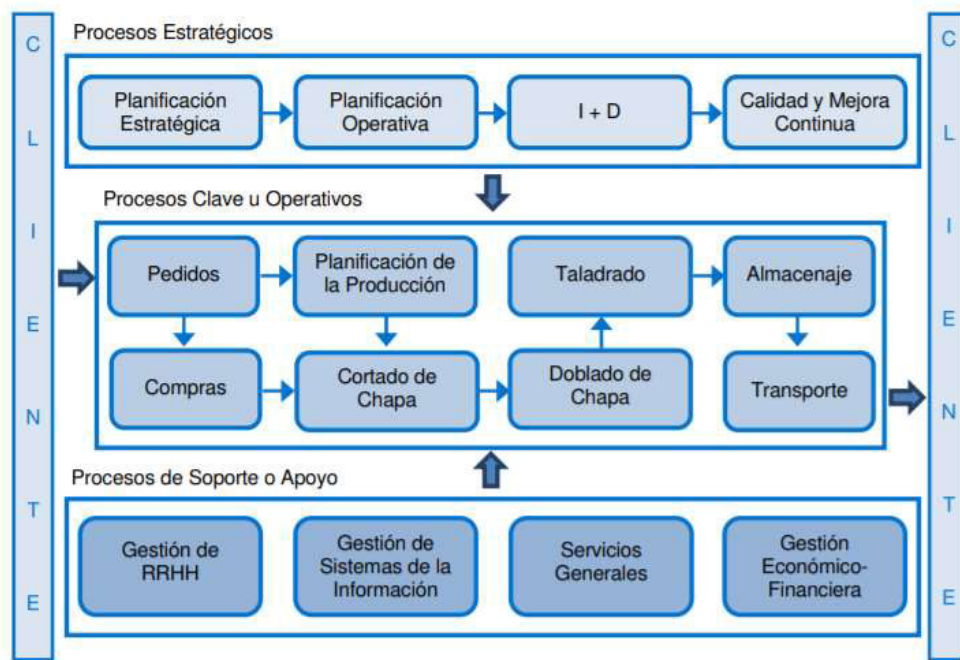
Fuente: (Porter, 1982)

2.2.5.2. Mapa de procesos

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que existen en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en macro procesos en función de las macro actividades llevadas a cabo.

“Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Resulta vital contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los verbos empleados para describir procesos y actividades, así todos entienden lo mismo. Se usan dos tipos de mapas, global (de toda la organización) y de ámbito, este última aporta mayor detalle”. (Carrasco Bravo, 2008)

FIGURA 5: MAPA DE PROCESOS



Fuente: (Carrasco Bravo, 2008)

2.2.6. Factores críticos del éxito

Existen factores que determinan el éxito de una organización, pero los factores críticos de éxito definen lo que se debe lograr. Estos factores pueden definirse como objetivos, los mismos que de no contar con una constante atención, pueden llevar al fracaso en el cumplimiento de los intereses de la empresa.

Para poder evaluar los factores críticos del éxito se utilizan herramientas que ayudarán a la determinación de los mismos como: Matriz FODA y Matriz FO, FA, DO, DA.

También se evaluarán las encuestas realizadas a los clientes para poder usar los resultados de las mismas como fuente de identificación de los factores críticos del éxito.

2.2.6.1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

“FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), en español FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. (Ponce Talancon, 2006)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- Fortalezas: son las capacidades diferenciadoras con las que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Representan recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos que no se tienen, habilidades que se carecen y actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: son aquellas situaciones externas que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.6.2. Encuesta de Satisfacción del cliente

Para medir la satisfacción del cliente, la mayoría de veces se recurre a encuestas como medio para recolectar información relevante respecto al tema. En este caso para la elaboración de la encuesta, se utilizó la escala de Likert la cual brinda parámetros para la medición.

“La escala tipo Likert es una técnica de medición de datos cuantitativos utilizada dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se le asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala”. (Maldonado Luna, 2008)

Posteriormente, a la aplicación de la escala, se califica cada ítem como positivo o negativo, y luego se ponderan las alternativas de respuestas. Este paso consiste en codificar la información, es decir, darle un valor numérico a cada categoría de respuesta.

2.2.7. Modelado de procesos

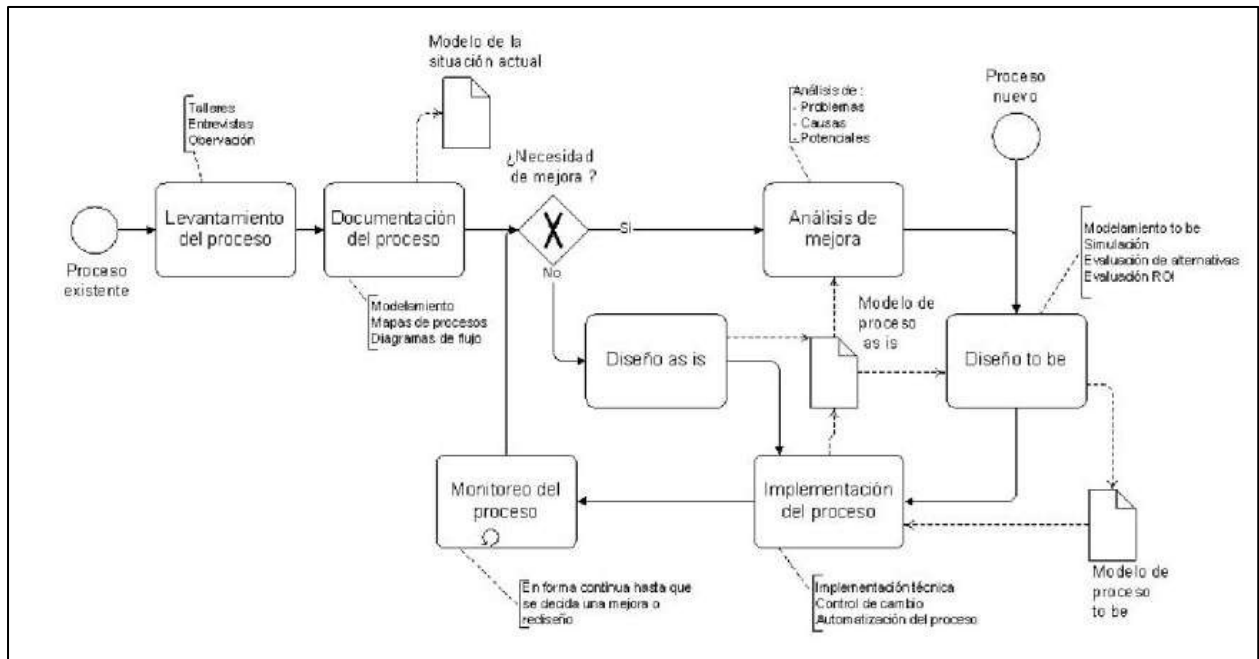
Para modelar los procesos en este proyecto la pauta seguida ha sido brindada por *Business Process Model and Notation* (BPMN) que es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso en una empresa. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

BPMN fue inicialmente desarrollada por la organización *Business Process Management Initiative* y es actualmente liderada por *Object Management Group*. (Object Management Group, 2018) BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (*Business Process Diagram*, BPD).

BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “*Flow Chart*”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis. Dentro de un Diagrama de Procesos de Negocio BPD se utiliza un conjunto de elementos gráficos, agrupados en categorías, que permite el fácil desarrollo de diagramas simples y de fácil comprensión, pero que a su vez manejan la complejidad inherente a los procesos de negocio

“El modelo operacional: es el centro del marco BPMN y abarca el detalle de la lógica del negocio, sus excepciones, reglas de negocio y la interacción entre los participantes, mostrando la complejidad del intercambio entre las actividades de las personas y sistemas”. (Hitpass, 2014)

FIGURA 6: MODELADO DE PROCESO



Fuente: (Hitpass, 2014)

Desde la perspectiva de quienes participan en los proyectos BPMN, el modelo operacional brinda información según el rol y una visión específica a cada uno de ellos.

Los diagramas de proceso deben ser correctos sintácticamente y su semántica debe ser consistente. Por otra parte, en caso de llevar el proyecto a la implementación técnica, tienen que contar con la precisión necesaria, acorde con la lógica de negocio definida.

Adicionalmente, el modelo de procesos operacionales debe ser preciso y con un grado de complejidad tal que lo haga comprensible. “Esto se logra asignando a cada rol una vista del proceso completo, diferenciando claramente la orquestación y colaboración, donde cada participante recibe su propio “*pool*”, en el cual se representa un proceso individual”. (Hitpass, 2014).

Las consideraciones son las siguientes:

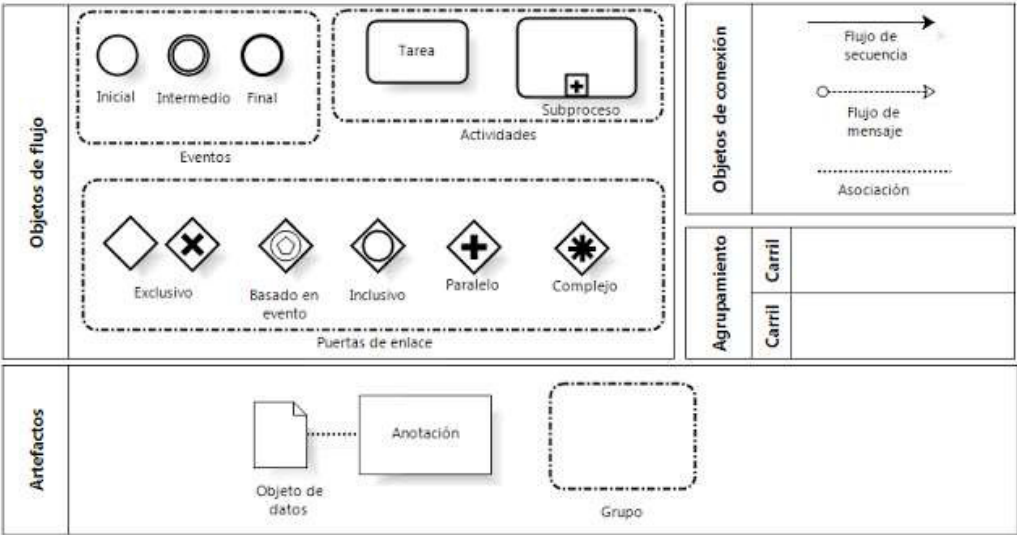
- Definir el alcance y el modelo “*to be*”¹.
- Separar los diversos carriles o “*lanes*” en secciones o “*pools*”.
- Modelar el proceso futuro (*To be*) desde la perspectiva de cada uno de los participantes (dueño del proceso y usuarios de negocio).
- Modelar las actividades que han de ser apoyadas por el sistema de flujo de trabajo o “*workflow*”.
- Validar el diseño con el dueño del proceso y los demás participantes.
- Modelar la lógica detallada del sistema de flujo de trabajo.
- Desarrollar y documentar los demás requerimientos (pantallas, datos, reglas de negocio, etc.).

Los símbolos utilizados en el modelado operacional, son los siguientes:

- Se permiten todas las variantes de uso de carriles (*lanes*) y “*pools*” particularmente para modelar la interacción.
- *Gateway* o compuertas se usan: exclusivo, paralelo, inclusivo, basada en eventos, exclusiva basada en eventos y paralela basada en eventos. (Ver figura 4)
- Eventos (Ver figura 5)
- Tareas: son las acciones que se realizarán.
- Flujos: son los objetos de conexión pueden ser de secuencia, de mensaje y de asociación.

¹ El modelo *to be* considera los cambios o mejoras que se puedan desarrollar dentro de las actividades en un proceso, es el proceso ideal al cual se espera llegar.

FIGURA 7: TIPOS DE ELEMENTOS PARA EL MODELADO DE PROCESOS



Fuente: (Hitpass, 2014)

FIGURA 8: TIPOS DE EVENTOS

Eventos	Inicio				Intermedios			Fin
	Alto Nivel	Evento Interruptor de Subproceso	Evento No Interruptor de Subproceso	Captura	Adjunto Interruptor	Adjunto No Interruptor	Lanzamiento	
Simple: Eventos sin especificar. Indican puntos de inicio, de fin y situaciones intermedias.								
Mensaje: Recepción y envío de mensajes.								
Temporal: Puntos en el tiempo, lapsos, límites (timeouts). Pueden ser eventos únicos o cíclicos.								
Escalable: Cambio a un nivel mas alto de responsabilidad.								
Condicional: Reacción a cambios en las condiciones de negocios o integración de reglas de negocio.								
Enlace: Conectores fuera de página. Dos conectores de enlace equivalen a un flujo de secuencia.								
Error: Captura y lanzamiento de errores conocidos con nombre.								
Cancelación: Reacción a la cancelación de una transacción/ Solicitud de cancelación.								

Fuente: (Pérez Ortiz, 2015)

2.3.Estrategia de Excelencia Operacional

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos, según lo señalado por Mintzberg en “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos” (1997). De igual forma puede ser el caso de la eficiencia cuando la misión está mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

En una empresa se entiende por competitividad a la capacidad de desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa a aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos, según Patricia Lucas (2014) en “Gestión de las empresas por procesos”.

Para Porter (1982), es la ventaja la cual tiene que ver en lo fundamental con el valor con el que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, indica la posición comparativa de los sistemas (empresas, países o sectores) utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de

medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

“En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.” (Mintzberg, El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos, 1997)

Los conceptos de competitividad, estrategia y excelencia operacional son términos muy empleados en la actualidad, incluso algunos indican que existe confusión entre los estrategas los cuales defienden que la estrategia es lo más importante y los de operaciones quienes defienden que lo básico es la excelencia operacional.

2.3.1. Excelencia operacional

La Excelencia Operacional busca conseguir ejecutar de la mejor manera posible, en cuanto a tiempos y costes, lo definido en la estrategia elegida.

Lo ideal es tener una estrategia diferencial y ser excelentes operacionalmente hablando. Buscar la excelencia operacional es especialmente importante cuando se opera sin ninguna ventaja competitiva/comparativa sobre los competidores.

Según Michael Porter, lo más importante es la estrategia que las operaciones para la competitividad de la empresa. Dicho de otra manera, es más competitiva una organización con una buena estrategia y un mal desarrollo de sus operaciones que una organización excelente operacionalmente hablando y que tenga una mala estrategia.

Para conocer la competitividad es necesario realizar un “análisis estratégico”, de igual manera se debe tener en cuenta el concepto de “ventana de oportunidad” por el que puede haber una oportunidad puntual en el tiempo que permite una estrategia diferencial pero que no es perdurable en el tiempo. Es habitual encontrar compañías que vienen de tener unos excelentes resultados durante varios años como resultado a una posición competitiva privilegiada y que, en un determinado momento debido a la entrada de nuevos competidores, van perdiendo su posición competitiva. Cuando esto sucede, cada vez es más difícil vender los productos/servicios con una rentabilidad como la de tiempos pasados ya que no se tiene ningún tipo de diferenciación con la competencia y todo ello lleva a una situación muy delicada.

2.4.Herramientas de Solución de Problemas

Existen técnicas para el análisis de datos que pueden ser herramientas útiles en un proceso de Mejora Continua y en la solución de los diversos problemas a que éstas se enfrentan. En la mayoría de los procesos el mayor enemigo es la variabilidad, la cual puede ser observada en las características cuantificables de productos y los procesos, y existe en todas las etapas del ciclo de vida de los productos, el propósito de toda organización es su control.

2.4.1. La Metodología PDCA

La metodología PDCA también conocida como el Círculo de Mejora Continua de Deming, ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso.

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas *Plan, Do, Check, Act*, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar. La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación, se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución, pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior. (Talla, 2015)

2.4.1.1. Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua

1. Planificar: Esta etapa consiste en establecer las actividades del proceso necesarias para obtener el resultado esperado. Cuando se plantean acciones basadas en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las metas a lograr se convierten también en un elemento a mejorar.

Parte de la planificación consiste en:

- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.

- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.
- Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora.
- Determinar los métodos, recursos y organización para alcanzarlos.
- Definir los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos.

De la planificación deben surgir metas, objetivos claros y específicos, y esto por dos razones:

- Cuanto más precisamente definido está lo que se pretende alcanzar, mayor es la probabilidad de lograrlo.
- Los progresos sólo se pueden medir con relación a unos objetivos previamente planteados y cuantificados.

2. Hacer: Consiste en hacer efectivo lo planeado, es decir, se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, disponer los recursos y supervisar la ejecución, de manera que se recopile los datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos.

3. Verificar: Se evalúan los resultados reales conseguidos y se comparan con los objetivos establecidos en la planificación. La clave de la verificación está en haber determinado, con anterioridad, indicadores para la medición de los objetivos.

Pasado cierto tiempo de la ejecución, los datos de control son recopilados, analizados y comparados con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y evaluar si se ha logrado producir la mejora esperada.

- Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

4. Mejorar: Luego de haber comprobado que se cumplieron los objetivos previstos con los resultados reales y si se alcanzó lo planificado, los cambios son sistematizados y documentados, es decir, normalizados.

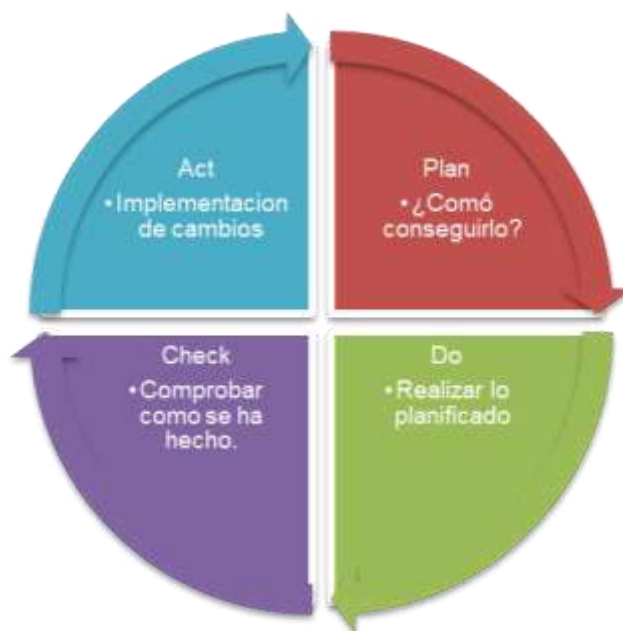
En caso de no haberse logrado los objetivos del plan, se analizan las causas de las desviaciones y se generan las acciones que permitan eliminar las causas-raíz de esos errores.

Este paso permite evaluar los resultados obtenidos de manera que:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- Documentar el proceso y ofrecer una realimentación para la mejora en la fase de planificación.

Algunos expertos, prefieren denominar este paso "Ajustar". Esto permite comprender que el cuarto paso tiene que ver con la idea de cerrar el ciclo con la realimentación para acercar los resultados obtenidos a los objetivos.

FIGURA 9: CIRCULO DE MEJORA CONTINUA



Fuente: (Talla, 2015)

2.5. Sistema de costos

Un sistema de costo está compuesto principalmente por la clasificación de los egresos, el sistema de acumulación de costos, el estado del costo y el estado de resultados. El presente estudio se complementa con algunos elementos financieros con el fin de apoyar acertadamente la toma de decisiones. Los complementos financieros incluidos son el balance general e indicadores financieros.

2.5.1. Tipos de sistemas de costos

- Costeo por órdenes. Se utilizan comúnmente en empresas de servicios o de producción bajo pedido, en los cuales no hay una producción continúa, ni una uniformidad entre los servicios o productos vendidos. Se puede decir que cada servicio o producto es único, y, por ende, requiere diferentes materiales directos, mano de obra y servicios de terceros. Para cada servicio o producto bajo pedido se genera una orden de trabajo y a esta se asignan los

costos de los materiales directos, los costos de la mano de obra directa, los costos de los procesos tercerizados y la asignación de los costos indirectos.

- Costeo por procesos. Comúnmente utilizado en las empresas con sistemas de producción en serie o líneas de producción que ofrecen productos estándares y en grandes volúmenes. (Farías, 2015) Su objetivo es determinar el costo de una unidad en cualquier etapa del proceso y requiere los siguientes datos:
 - Costos de materiales, mano de obra e indirectos en cada proceso.
 - Capacidad real del proceso en número de unidades.
 - Grado de avance de terminación del inventario final de las unidades en proceso.
 - Grado de avance de terminación de las unidades dañadas o averiadas.

2.5.2. Estados financieros

Los estados financieros son informes que utilizan las empresas para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración de la misma y gestionar propuestas de mejora. (Aching Guzmán, 2006)

2.5.2.1. Estado de costos

“Es un documento financiero que muestra detalladamente el costo de la producción terminada y el costo de los artículos vendidos de una empresa de transformación durante un periodo de costos. Este se relaciona con el Estado de Resultados en el renglón final del Costo de la Mercancía Vendida Para el caso de una empresa de servicios puede que los inventarios de materiales sean despreciables, o incluso no se manejen, simplificando el Estado del Costo”. (García Colín, 2008).

2.5.2.2. Estado de resultados

“Es el estado financiero que muestra la utilidad obtenida por la empresa en el periodo en cuestión. También se le conoce con el nombre de Estado de Ingresos y Egresos, Estado de Rentas y Gastos y Estado de Pérdidas y Ganancias, siendo este último el más utilizado.” (García Serna, 2009)

Ahora bien, existen diversos modos de costeo que nos permitirán desarrollar el estado de resultados los cuales son:

- Por Costeo absorbente. El estado de resultados presentado por costeo absorbente o total es de carácter obligatorio, tanto para la contabilidad financiera, como para la contabilidad tributaria, la cual es indispensable para el pago de las obligaciones con el estado. Su efecto puede apreciarse en de tres áreas: operativa, no operativa y financiera e impositiva. En este sistema de costeo el costo de la mercancía vendida o de la prestación del servicio incluye todos los costos, ya sean fijos o variables. “Es denominado absorbente puesto que el inventario final del periodo analizado absorbe los costos fijos de producción, los cuales no serán descargados hasta tanto estas unidades no sean vendidas, y es conocido como total porque contiene, tanto los costos fijos como los variables”. (Uribe Marin, 2011)
- Por Costeo Variable. En este caso el valor del costo de la mercancía vendida sólo tiene en cuenta las cifras variables de producción o de la prestación del servicio, es decir, el costo de los materiales directos, la mano de obra directa variables y los CIF variables.
- Por Costeo Directo. A diferencia de los anteriores, el valor del costo de la mercancía vendida sólo contiene costos directos de producción o de la prestación del servicio, es decir, el costo de los materiales directos, la mano de obra directa y otros costos directos.

2.5.3. Indicadores financieros

“Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros” (Aching Guzmán, 2006).

- **Margen Bruto de Utilidad:** Según Aching permite evidenciar el grado de valor agregado que tiene el producto o servicio en términos de los beneficios ofrecidos, lo diferenciado y/o el posicionamiento de marca. Esto gracias a que compara los costos incurridos versus su precio de venta.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- **Margen Neto de Utilidad:** Según Aching relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

2.6.Calidad en el servicio

Calidad en el servicio es y será parte fundamental para lograr los objetivos de cualquier organización, por lo tanto, es fundamental que los elementos que la integren sean analizados profundamente de manera que se alinean con los objetivos de la empresa, recuerda que tu estrategia de servicio será el ancla para que la satisfacción del cliente. (Berry, 2013)

En base a esto podemos concluir que los aspectos necesarios para la satisfacción de un cliente se deben determinar cuidadosamente al momento de diseñar tu modelo de calidad en el servicio, teniendo en cuenta que esto sucederá al momento de planearlo sin dejar de lado los factores tales como tu estrategia, sistema y personal que como fue definido son esenciales para cualquier sistema de calidad en los servicios.

Es claro que la única forma en la cual una organización debe ver a un cliente satisfecho es verlo como un activo real de la organización el cual generara rendimiento a largo plazo y beneficios como la lealtad de su clientela y la preferencia del mercado.

Los beneficios obtenidos directamente por la creación de un ambiente en el cual el cliente se siente satisfecho, muestran que esto se puede determinar como una ventaja competitiva real ante tus competidores, teniendo claro que estos solo se sostendrán mientras se logre mantener una experiencia de satisfacción que se adecue a las necesidades del cliente a través del paso del tiempo.

Hay múltiples beneficios que se obtienen del cliente satisfecho tales como la lealtad, publicidad gratuita y alto reconocimiento de tu mercado, pero lo más importante para ti como organización son aquellos que te impactaron en tus finanzas, estudios demuestran que 100 clientes satisfechos no solo serán leales a tu servicio si no también te generaran 25 nuevos clientes, los costos de mantener un cliente satisfecho es un 80 % menor que lo que se invierte en generar nuevos clientes

La industria del servicio es un nicho que muchas organizaciones tratan de explotar debido a su gran demanda y variedad, las organizaciones compiten para lograr sobre salir, si bien hay una gran cantidad de factores los cuales deben de ser explotados para el éxito, se ha mostrado que la satisfacción del cliente es el más determinante, los beneficios obtenidos por esto sobrepasan cualquier otra estrategia basada en el precio que pongas en práctica. (Berry, 2013)

FIGURA 10: CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: (Albrecht, 1999)

2.6.1. Estrategia del servicio

Se puede definir como la fórmula característica para la prestación de un servicio; es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y establece la posición competitiva real de nuestra organización en el mercado. Pero la satisfacción del cliente, es la columna vertebral necesaria para poder ofrecer un servicio de calidad, en este proceso determinas todos los aspectos considerados como los que más impacto tienen en la satisfacción del cliente, estos deben de estar expresados en forma clara y precisa. El primer paso para crear una estrategia de servicio es definiendo que es calidad en el servicio para la organización, esta definición marcará la pauta del diseño de tu estrategia de servicio y será parte determinante en el éxito o fracaso de tu organización, por lo cual es de alta importancia que esta, este alineada con las expectativas y necesidades que tienen tus clientes. (Albrecht, 1999)

2.7. Tipos de estudio

Tomando en cuenta diversas clasificaciones sobre tipos de estudio de investigación, se organizan bajo diferentes criterios, sin dejar de reconocer que estas clasificaciones no son absolutas y que un estudio puede ubicarse en más de un grupo si el criterio establecido lo incluye Pineda E. A.(1994).

De acuerdo con el nivel de profundidad de la búsqueda planeada del conocimiento que se pretende obtener:

- Descriptivo, existen los siguientes tipos:
 - Descriptivo típico: describe las características de una sola muestra
 - Descriptivo comparativo: describe las diferencias de variables en dos o más grupos
 - Estudio de caso: descripción intensa de una unidad de estudio.
- Explicativo (analítico): explican, contestan por qué o la causa de presentación de determinado fenómeno o comportamiento, se trata de explicar la relación o asociación entre variables.
- Predictivo (experimental): predicen, estudian comportamientos controlando intervenciones y analizando resultados en diferentes condiciones con el fin de establecer efectos predecibles que ofrecen elementos para el establecimiento de normas y controles.

De acuerdo con la intervención del investigador sobre el fenómeno estudiado.

- Observacional: se sustenta en el uso de técnicas que permiten al investigador adquirir información por medio de la observación directa y el registro de fenómenos, pero sin ejercer ninguna intervención (dejando libres a los observados).

- Experimental: se caracterizan por la intervención intencionada y programada en la que se manipulan una o más variables (independientes- causales) con el fin de analizar las consecuencias que esta manipulación ejerce sobre otra u otras variables (dependientes- efectos), de acuerdo con Sampieri (2003).

De acuerdo con el número de ocasiones en que se colectan los datos sobre el fenómeno estudiado.

- Transversal: son aquellos en los que se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito se centra en describir variables y analizar su comportamiento en un momento dado. (es como tomar una fotografía de algo que sucede).
- Longitudinal: son aquellos en los que se recolectan los datos a través del tiempo, en períodos especificados, con el fin de hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias (es como tomar una película de algo que sucede), de acuerdo con Sampieri (2003).

De acuerdo con el fin último que persigue la investigación.

- Básica: se orienta a la acumulación de información o la formulación de una teoría. Este tipo de investigación no está en- caminado a resolver problemas inmediatos, sino a la ampliación de la base de conocimientos de una disciplina por el conocimiento y la comprensión en sí.
- Aplicada: se concentra en la solución de un problema inmediato, ofrece elementos para aplicaciones tecnológicas o para toma de decisiones, de acuerdo con Sampieri (2003).

2.8.Glosario

Actividad: Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión.

Asesoría: Suministra información sobre la actividad que desarrolla el cliente en relación a la legalidad y su cumplimiento, sea fiscal, contable o de procesos.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Consultoría: Servicio externo al que recurren las empresas con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas, que se basa en el acompañamiento de las actividades realizadas para mejorar la situación actual del cliente. se trabaja enfocándose en objetivos y en la consecución de resultados. Se procede a “hurgar” dentro del potencial de la empresa y dibujar nuevas oportunidades, y planificar e implementar los cambios necesarios en la organización necesarios para lograr alcanzar dichos objetivos.

Eficiencia: Maximización de los resultados alcanzados en una actividad en relación a los recursos invertidos en su consecución.

Flujograma: Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso.

Indicador: Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente el funcionamiento y la evolución de un proceso o de una actividad en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad o capacidad para adaptarse al cambio.

Mapa de procesos: Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización.

Misión: Define principalmente cual es la labor o actividad de una organización en el mercado.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad.

Proceso: sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo

Procesos Críticos: Aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los clientes internos o externos.

Procesos Estratégicos: Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.

Procesos Operativos: Son aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción.

Procesos de Soporte o de Apoyo: Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Reingeniería de Procesos: Es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.

Visión: Define las metas, realistas y alcanzables que una organización quiere conseguir en el futuro.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. IntelliProcess Solution SAC

IntelliProcess Solution S.A.C. es una empresa multidisciplinaria, fundada en el año 2013 que se ubica en Cercado de Lima, brindando los servicios de consultoría y asesoría que el cliente requiera en distintos ámbitos empresariales. Para ello cuenta con personal calificado para desempeñarse en diversos campos de acción.

La empresa ofrece un conjunto de servicios a pequeñas y medianas empresas que abarcan desde el planteamiento de las iniciativas estratégicas, la evaluación del costo beneficio previo a la implementación de las soluciones sugeridas, el acompañamiento activo durante el proceso de implantación de soluciones y la medición para alcanzar los objetivos que las organizaciones emprenden en sus procesos de constante mejora continua.

3.2. Misión

“Brindar soluciones innovadoras y específicas para el beneficio de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia”.

3.3. Visión

“Ser la empresa pionera en el rubro de consultoría, formando parte de sociedades estratégicas con nuestros clientes”.

3.4.Principios

IntelliProcess Solution SAC debe cumplir con sus obligaciones de una manera honesta, generar riqueza para garantizar la permanencia y perpetuidad de la misma en beneficio de: los colaboradores, los clientes, los proveedores, la comunidad y los socios.

CUADRO 1: PRINCIPIOS DE INTELLIPROCESS SOLUTION SAC

Nuestros colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• A través de nuestra gente mantenemos nuestro servicio de excelencia.• El respeto a la dignidad humana y su desarrollo es nuestro compromiso para el crecimiento y la solidez organizacional.
Nuestros Clientes	<ul style="list-style-type: none">• El compromiso principal de la empresa es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cultivando con ellos una relación de fidelidad basada en honestidad y confianza.
Nuestros Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Es compromiso de la empresa lograr una honesta relación de negocio con nuestros proveedores, basada en el cumplimiento de las expectativas de ambos.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Somos una empresa comprometida en participar con nuestra comunidad.• Cumplimos con nuestras obligaciones tributarias y sociales.
Cultura de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Trabajamos para el cliente: pretendemos en todo momento superar sus expectativas• Vivimos el compromiso por la Calidad: buscamos siempre la calidad en productos, procesos y servicios.• Buscamos la mejora continua: constantemente buscamos incorporar procesos innovadores.• Nos enfocamos a procesos: controlamos los procesos, no sólo los resultados.• Nos capacitamos y actualizamos constantemente: fomentamos el desarrollo y crecimiento de nuestra gente.

Fuente: IntelliProcess Solution SAC

3.5.Objetivos estratégicos

IntelliProcess Solution SAC maneja los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la cartera de servicios con un enfoque de mayor valor agregado, creando nuevos servicios y mejorando los existentes.
- Optimizar el desempeño financiero eliminando servicios no rentables y realizando acciones para consolidar la cartera de clientes.
- Aumentar el nivel de profesionalización de los colaboradores de la empresa para así contribuir a la excelencia en el servicio.

3.6.Organigrama de la empresa IntelliProcess Solution SAC

La empresa distribuye a su capital humano de la siguiente manera:

FIGURA 11: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INTELLIPROCESS SOLUTION SAC



Fuente: IntelliProcess Solution SAC

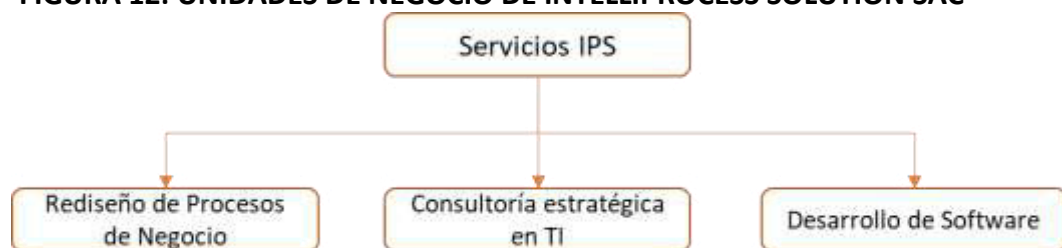
Como se puede observar un Analista de Capacitación (RRHH), es compartido para las tres unidades de negocio y a cada una de ellas se les ha asignado un Analista comercial.

3.7.Oferta actual de servicios

La empresa orienta sus servicios en tres áreas funcionales que se encuentran bien diferenciadas.

- Rediseño de procesos de negocio: brinda implementación de controles, rediseño procesos administrativos y estructuración de organigramas funcionales, así como también proporciona una asesoría relacionada con proyectos de inversión, apertura de negocios, planeación, proyección y supervisión en el desarrollo del mismo.
- Consultoría estratégica en TI: brinda una consultoría orientada y herramientas a la alineación de la infraestructura tecnológica de las empresas con sus procesos de negocio.
- Desarrollo de Software: la principal ventaja de este servicio es delegar funciones y responsabilidades relacionadas con las tecnologías de la información, tales como el diseño de algún ERP.

FIGURA 12: UNIDADES DE NEGOCIO DE INTELLIPROCESS SOLUTION SAC



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en la línea en la cual me encuentro desempeñándome y de la cual tengo evidencia de los reclamos existentes por parte de los clientes es la de Rediseño de Procesos de Negocio, por ende, es en la cual aplicaré mi propuesta de mejora.

3.8.Rediseño de Procesos de Negocio

La unidad de negocio que se desarrollará en este proyecto de investigación será: Rediseño de procesos, que corresponde a una consultoría para optimizar el modelo de gestión existente en las empresas (clientes).

En los casos llevados a cabo, la empresa cliente tiene un portafolio de procesos definido que necesita un soporte metodológico para que se puedan controlar y mejorar. Es en ese sentido que IntelliProcess Solution SAC se apoya en la metodología de la mejora continua, que consiste en la planificación ejecución y aprendizaje de los procesos, para analizar la estrategia del cliente y elegir la manera apropiada para convertir esta estrategia en un beneficio para la empresa que contrata sus servicios.

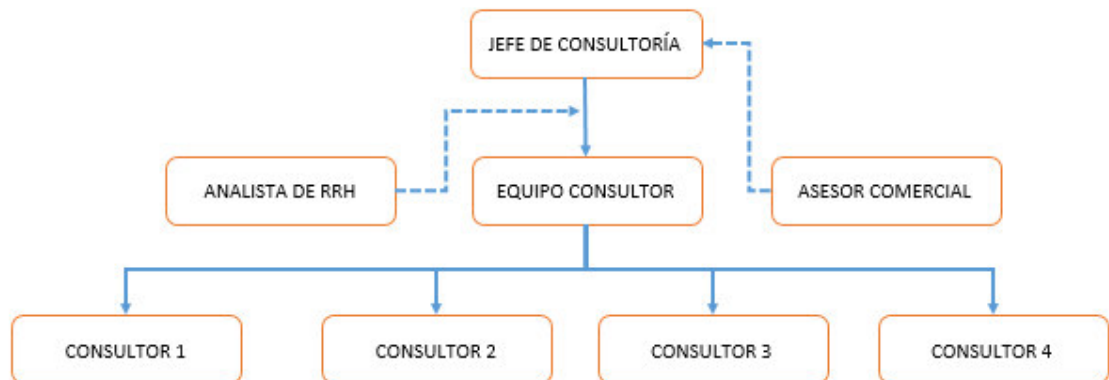
Como en estos casos la cantidad de procesos a gestionar es importante, estos se agrupan según objetivos y prioridades. Es a partir de ellos que se amplía el abanico de opciones a desarrollar. Es decir, hay casos en que la estrategia se traduce básicamente en una matriz donde se establecen objetivos estratégicos situados en cuatro perspectivas distintas, la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento y se presenta al cliente y en otros casos se utiliza una agenda estratégica que se estructura en ejes temáticos, pertinentes a la estrategia y un seguimiento a los mismos para lograr los beneficios planteados.

El equipo que conforma parte del área de Rediseño de Procesos de Negocio está conformado por:

- Jefe de Consultoría: es el líder del área, principal filtro y el encargado de dar las aprobaciones de ejecución de los proyectos de consultoría
- Asesor Comercial: es el encargado de realizar la prospección de clientes y de la venta en primera instancia del servicio.

- Analista de Recursos Humanos: es el encargado de realizar las capacitaciones y la selección del capital humano para la empresa.
- Equipo consultor: son los consultores encargados de gestionar los proyectos.

FIGURA 13: ORGANIGRAMA INICIAL DEL EQUIPO DE REDISEÑO DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

3.9.Proceso de Consultoría

Existen diversos modelos para brindar consultorías, los cuales sirven de ejemplo para poder tener un proceso ordenado de trabajo y definir un plan de acción acorde con los clientes. De acuerdo a la metodología de trabajo que sigue IntelliProcess Solution SAC se tienen las etapas descritas en la imagen siguiente. Es importante mencionar que, en todas las etapas, la comunicación constante en el equipo de trabajo es un factor fundamental.

La gestión, mejora y rediseño de procesos se enfoca en lograr que los procesos sean más eficientes y eficaces. Se busca lograr un grado superior en la escala que tenía anteriormente, y esto se consigue gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

La metodología implica conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación y eliminar actividades sin valor agregado para aumentar la propuesta de valor y lograr la satisfacción del cliente.

FIGURA 14: MACROPROCESO DE CONSULTORÍA



Fuente: Elaboración propia

3.10. Descripción del proceso de consultoría

El proceso de consultoría, presenta varias etapas, las que son explicadas a continuación:

1. Proceso de venta. En esta etapa se entablan las primeras interacciones con el cliente, ya sea por el contacto a través del Sponsor o través de un ofrecimiento del servicio como parte de la política de captación de clientes que maneja IntelliProcess Solution SAC por parte de los ejecutivos comerciales, es en este momento que se empiezan a explorar las

diversas inquietudes y necesidades, que a veces no son muy claras, sobre todo en los pequeños empresarios, por lo que es importante dar un tiempo para entenderse e iniciar la relación de confianza que se va a ver más afianzada ya en el proceso de consultoría mismo. Es una de las etapas más importantes, en tanto que aquí se formalizarán las expectativas del cliente con respecto a la asesoría y en base a un diagnóstico preliminar se definirán los roles y funciones del consultor; se determinarán, las actividades a realizar y en qué consisten, sus implicancias y alcances. Esta parte acaba con la aceptación o no del acuerdo.

2. Designación del consultor interno. El jefe de consultoría seleccionará al consultor que presente mayores aptitudes para el desarrollo del proyecto potencial con el cliente. La selección se dará en base a la experiencia que tenga el consultor en el rubro y a los conocimientos con los que cuente para satisfacer las necesidades del cliente.
3. Propuesta preliminar. El jefe de consultoría junto con el ejecutivo comercial correspondiente y el consultor interno designado presentarán la propuesta comercial al comité de gerencia del cliente con el cual se espera llegar a un acuerdo.
4. Preparación de la propuesta final. Luego de las correcciones brindadas por el comité de gerencia, que permitirán reorientar la propuesta inicialmente planteada, el jefe de consultoría junto con el consultor interno plantearán las modificaciones necesarias a la propuesta de acuerdo a las necesidades del cliente.
5. Acuerdo y contrato. Luego de que se hayan levantado las observaciones en cuanto al rumbo por el cual se va a orientar el proyecto (nótese que esto no es el plan de trabajo, solo es una propuesta con la cual se busca ganar el proyecto) el ejecutivo comercial y el jefe de consultoría vuelven a programar una reunión con el comité de gerencia para exponer la propuesta, para que luego de aprobarse la misma se dará inicio al macro proceso de Consultoría.

6. Consultoría: Es aquí donde se hace un análisis de la estrategia de la empresa del cliente verificando una a una las diferentes etapas como una manera de evaluar si el problema que describe el cliente es efectivamente o no el problema que se debe resolver para conseguir el objetivo del proyecto. Esto quiere decir que se analiza en cuál(es) etapa(s) está el problema. Asimismo, este sistema es soportado por un sistema de reuniones, que se documentan, en distintos niveles estratégicos y de manera periódica, para poder mantener un conducto regular de contacto con el cliente, presentarle los resultados y levantar soluciones a barreras que van surgiendo a lo largo del proyecto.

3.11. Distribución de honorarios por consultoría

De acuerdo a las políticas de IntelliProcess Solution SAC para la unidad de negocio de Rediseños de procesos, del total de ingresos percibidos por las consultorías el 54% se destina a pago de honorarios. Dentro de este 54% se descuenta 700 soles mensuales para el pago del Analista de RRHH ya que es un colaborador común a las 3 unidades de negocio (su sueldo se obtiene del aporte de 700 soles de cada unidad de negocios, de los cual se obtiene 2100 soles).

Luego de haberse establecido el monto de honorarios, se define el ingreso que tendrá cada participante en del equipo de consultoría, de acuerdo a IntelliProcess Solution SAC los porcentajes a recibir por individuo son los siguientes:

CUADRO 2: PORCENTAJE DE INGRESOS POR PROYECTO

Cargo	% del monto de honorarios
Jefe de consultoría	23.47
Asesor commercial	15.31
Consultor	15.31

Fuente: Área de compensaciones IntelliProcess Solution SAC

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA EMPLEADA

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se aplicó a esta investigación es el método descriptivo transversal, para estudiar la realidad en su contexto natural, tal como suceden los procesos, interpretando los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para los involucrados en el mismo. La investigación cualitativa implica la utilización de una gran variedad de materiales, como la observación de procesos, realidad cambiante que describen el día a día y las situaciones problemáticas que atraviesan los involucrados en el desarrollo del proceso para poder llegar a la obtención de producto y/o servicio final.

Por esta razón el método cualitativo permitió explorar y descubrir los motivos y razones de las fallas en ciertos procesos de las empresas de servicios de consultoría, mediante conversaciones con las personas implicadas en el desarrollo del producto (servicio).

4.2. Población estudiada

La población a considerarse fueron los procesos operativos (consultoría) del área de Rediseño de Procesos de Negocio.

4.3. Variables

4.3.1. Variable Independiente

Estandarización de los procesos de consultoría

4.3.2. Variables Dependientes

- ✓ Rentabilidad del área de Rediseño de Procesos de Negocio
- ✓ Satisfacción del cliente

4.4. Recolección de información

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron: La observación del proceso de consultoría y la entrevista a personas claves vinculadas a la realización de las actividades.

4.4.1. Procedimiento para la recolección de datos

Se coordinó la entrevista a los actores del proceso con el Jefe de Consultoría quien autorizó el desarrollo de la investigación. Posteriormente se realizó la visita para la recolección de la información de los procedimientos que se realiza durante el proceso operativo, venta y consultoría.

4.4.2. Procesamiento de datos

Los datos producto de la observación derivaron en diagramas de flujo e indicadores por proceso para así poder generar los procedimientos y manuales correspondientes y gestionar la medición de los mismos.

Finalmente, se medirá el impacto de las mejoras planteadas tanto económicas como en la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO V. PLANTEAMIENTO DE MEJORA

El enfoque al cliente y la satisfacción de sus necesidades son factores básicos en los servicios ofertados por IntelliProcess Solution SAC, donde se asume la filosofía de la calidad total en la preparación del servicio.

El logro y mantenimiento de un nivel de servicio superior en cualquier empresa comienza con entender las necesidades del cliente. La calidad de servicio tiene que superar las expectativas de estos. Hasta el momento solo se han realizado estudios parciales sobre los resultados de esta consultoría en la línea de Rediseño de procesos, sin embargo, no se conocen los beneficios que se generan en los usuarios que la desarrollan, así como las dificultades que se presentan en su desarrollo, por lo que es necesario una evaluación completa a través de indicadores financieros.

El presente diagnóstico da a conocer la opinión de algunos clientes en relación al servicio: Rediseño de procesos de negocio, ofertado por la consultora IntelliProcess Solution SAC, así como el grado de satisfacción a las expectativas de los mismos y evaluar su funcionamiento. El propósito en definitiva es contribuir a una mejora continua de la calidad del servicio.

5.1. Situación Actual

Dentro de la gestión Enero - junio 2017, se recibió el reclamo de 6 clientes en cuanto al servicio de consultoría para el Rediseño de procesos de negocio proporcionado por IntelliProcess Solution SAC.

Para averiguar las causas de la molestia de los clientes se aplicó un cuestionario (incluido dentro del Anexo N° 2: Procedimiento de Gestión de Consultoría) a los 6 clientes que presentaron su reclamo durante el período analizado y dieron su consentimiento de participación.

Dicho cuestionario estaba compuesto por 10 preguntas y consta de dos partes, la primera parte constaba de 3 preguntas cerradas que permitían identificar al tipo de usuario del servicio. La segunda parte se componía de 7 preguntas, cada una con puntuaciones que iban del 1 (muy deficiente) al 6 (muy satisfactorio) donde se recoge información sobre la opinión de los usuarios respecto a las características de la Consultoría y los servicios que oferta.

De los resultados obtenidos (Ver Anexo N° 4: Resultados del cuestionario), se puede observar que los reclamos de los clientes vienen en los siguientes puntos

- Accesibilidad del consultor después del proceso (está presto solucionar dudas después del servicio)
- Seguimiento de las mejoras implantadas

De acuerdo a esto los principales reclamos por parte de los clientes en función al servicio de Rediseño de procesos de negocio, vienen dados principalmente por ciertas inconsistencias presentadas en el servicio las cuales no son solucionadas rápidamente ya que no existe un control de calidad adecuado y el servicio post venta es inexistente.

5.2. Mejora de Procesos

Cuando no se llega a alcanzar los objetivos de excelencia de servicio, la organización debe establecer las acciones correctivas para asegurar que los resultados del proceso sean bien recibidos por el cliente.

Por otro lado, también es posible que aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso por cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo. Es en ese sentido que bajo la metodología de Gestión por procesos se busca la estandarización de los procesos que se realizan en la empresa IntelliProcess Solution SAC para que de esta manera se implemente una cultura de mejora continua.

5.2.1. Análisis FODA

Para procesar la información adquirida por el cuestionario de satisfacción aplicado a los clientes que emitieron su reclamo y junto con la información obtenida del departamento de Planeamiento estratégico, se elaboró la siguiente matriz FODA. De esta manera se busca encontrar la solución más viable para darle solución a dichos reclamos.

CUADRO 3: ANÁLISIS FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Existe poco personal para el desarrollo de los procesos comerciales.• Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos.• No existe seguimiento a los proyectos implementados.• La empresa no cuenta con campañas de marketing.• Falta de claridad en los roles y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none">• El cliente puede convertirse en un activo fiel para la empresa mediante la aplicación de estrategias de fidelización.• Posibilidad de incorporar nuevas líneas de desarrollo a la cartera de servicios existente.• Existen nichos de mercado que no están siendo atendidos.• El mercado actual presenta altas demandas en relación a servicios de consultoría.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Buena relación con los clientes.• Las respuestas al cliente son generadas en un tiempo de respuesta corto.• Se ofrece un servicio catalogado como “de calidad”.• Oferta de servicios con herramientas innovadoras.• Consultores con alto nivel de conocimiento técnico• Equipo de trabajo sólido.	<ul style="list-style-type: none">• Se presenta un desconocimiento por parte de los clientes al usar términos muy técnicos en las propuestas.• Competencia agresiva (desleal y no ética)• El desarrollo de los competidores.• Clientes de pequeña y mediana empresa poco informados acerca del servicio de consultoría.• Los clientes subestiman los procesos de consultorías considerándolos una tarea rápida y sencilla.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Matriz de confrontación

Como consecuencia del Análisis FODA realizado en el punto previo surge la matriz de confrontación, que permite vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

Para valorar cada una de las relaciones utilizamos la siguiente escala:

- Relación alta: 1
- Relación baja: 0

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que hemos utilizado como guía son:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Luego de estos pasos, tenemos la matriz:

CUADRO 4: MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

		Oportunidades			Amenazas					
		El cliente puede convertirse en un activo fiel para la empresa.	Posibilidad de incorporar nuevas líneas de desarrollo a la cartera de servicios.	El mercado actual presenta altas demandas en relación a servicios de consultoría.	Competencia agresiva (desleal y no ética)	Rápido desarrollo de los competidores.	Clientes poco informados acerca del servicio de consultoría.	Los clientes subestiman los procesos de consultorías considerándolos una tarea rápida sencilla.	Suma total	Orden de Importancia
Fortalezas	Las respuestas al cliente son generadas en un tiempo de respuesta corto.	1	0	0	0	0	0	1	2	
	Se ofrece un servicio catalogado como "de calidad".	1	1	0	1	0	1	0	4	3
	Consultores con alto nivel de conocimiento técnico	0	1	0	0	0	0	0	1	
	Equipo de trabajo sólido.	0	1	0	1	0	0	0	2	
Debilidades	Existe retraso en el cumplimiento de la fecha de los proyectos.	1	0	1	1	0	1	1	4	2
	No existe seguimiento a los proyectos implementados.	1	0	1	1	1	1	0	5	1
	La empresa no cuenta con campañas de marketing	0	0	1	0	1	0	0	2	
	Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización	0	0	1	0	1	0	0	2	

Fuente: Elaboración propia

Se consideran como factores críticos del proceso, a aquellos cuya suma total que superan el 50% del total del número de oportunidades y amenazas (en este caso 7) por consiguiente son los que tienen mayor premura en ser corregidos, se obtuvieron los siguientes factores:

- No existe seguimiento a los proyectos implementados
- Existe retraso en el cumplimiento de la fecha de los proyectos
- Se ofrece un servicio catalogado como de calidad.

5.3. Propuesta de Solución

Se desarrolla la propuesta de estandarización de procesos por medio del enfoque de gestión por procesos, en la cual se documentan los procesos, se establece un sistema de control que permite medir y dar seguimiento a los procesos, así como el establecimiento de indicadores de resultados, esto servirá de base para la estructura del sistema de costos por procesos. Las principales ventajas de la gestión por procesos son la estandarización y la optimización de los recursos, y entre otras cosas: facilita la gestión de la ejecución de los procesos, análisis de puntos fuertes y áreas de mejora, permite identificar los recursos que se necesitan para ejecutar los procesos e identificar los cuellos de botella para de este modo aumentar la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios.

Luego de esto, la propuesta se enfocará en diseñar un modelo que pretende ser incorporado a la empresa que le permita tener información de costos por procesos, dando a conocer la rentabilidad del cambio que se está efectuando.

En ese sentido, la propuesta de estandarización de procesos se desarrollará siguiendo los lineamientos de la gestión por procesos, esta orientación va muy ligada a las políticas de la empresa.

Las principales características de la propuesta, son:

1. Identificación de procesos
2. Despliegue de los procesos, para que de esta manera las áreas actúen de manera conjunta y no se limiten al desarrollo funcional.
3. Selección de Procesos críticos
4. Caracterización de los procesos, documentación de los procedimientos con las mejoras identificadas y gestión de indicadores de los mismos.

5. Evaluación de la rentabilidad

5.3.1. Identificación de procesos

Las empresas dependen de la realización de sus procesos para poder ser eficientes y productivas, por lo tanto, éstos deben llevar a cabo de una manera ordenada y deben estar debidamente identificados y gestionados, con la finalidad de establecer una metodología de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades y resultados empresariales.

Con la finalidad de llevar a cabo una adecuada estandarización de procesos en la empresa, se debe tener presente la situación actual, mediante el desarrollo de la cadena de valor que permite conocer las diferentes actividades que son realizadas en la organización, siempre que éstas agreguen valor al servicio.

Para esto, la estandarización de los procesos inicia con la identificación de los mismos en la organización, para lo cual se elaborará lo siguiente:

- Cadena de Valor
- Mapa de Procesos

5.3.1.1. Cadena de Valor

Los procesos de la empresa IntelliProcess Solution SAC en la unidad de negocio de Rediseño de Procesos permiten identificar claramente cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, diferenciados por aquellos que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el servicio, considerados como procesos primarios y los procesos de apoyo, que como su nombre lo indica, sirven para ayudar a mejorar el servicio brindado por la empresa.

Los procesos de acuerdo a la división planteada en la cadena de valor son

- Procesos primarios u operativos:

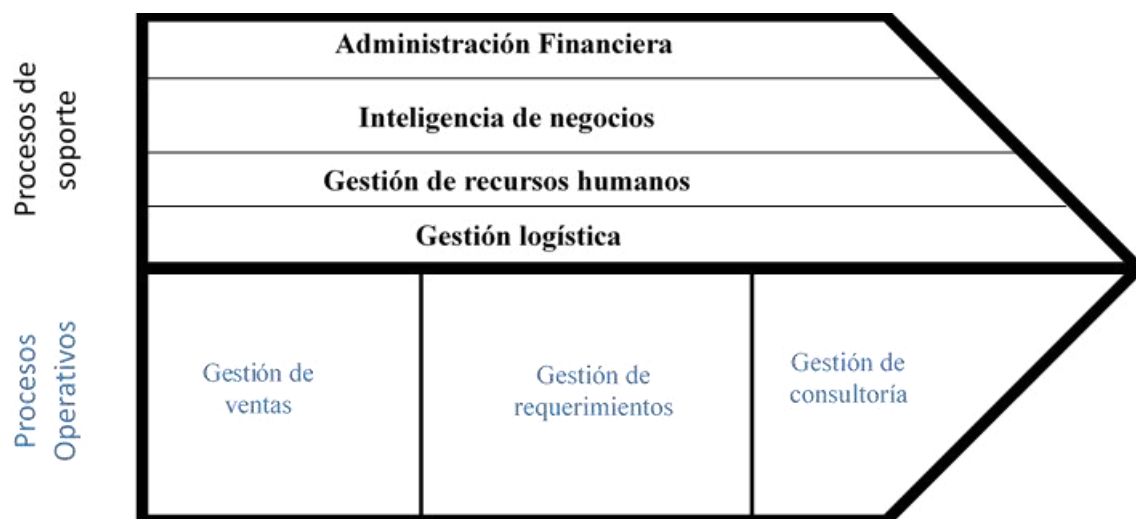
- Gestión de ventas: Es una de las actividades principales más importantes para la organización, ya que busca que ésta crezca de tal manera que expanda su mercado alcanzando una ventaja competitiva con relación a las demás organizaciones que prestan el mismo servicio. Dentro del mercadeo se busca la fidelización de los clientes mediante la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo. También consiste en brindar la mejor atención al cliente, planteando diferentes modelos de atención al cliente e índices de satisfacción a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Gestión de Requerimientos: Consiste en la identificación de los requerimientos y necesidades de los clientes y en el aseguramiento de que se están cumpliendo sus expectativas, mediante la aplicación de las diversas herramientas, técnicas y metodologías.
- Gestión de Consultoría: La ejecución de las actividades y proyectos de consultoría, asesoría y acompañamiento, para la prestación de servicios personalizados que permita a los clientes la toma de decisiones inteligentes agregando valor a su negocio.

- Los procesos de soporte son los que siguen:

- Gestión del Talento Humano: Denominada como un área crítica dentro de la estructura de la organización. La Gestión del Talento Humano incluye reclutamiento y selección del personal, inducción y capacitación, evaluaciones de desempeño y desvinculación.
- Gestión Logística y aprovisionamientos: Cubre la gestión y la planificación del departamento de compras; se ocupa básicamente del control de flujos de materiales y suministros.

- Administración financiera: referidos a la gestión y planificación económica (tanto en el aspecto de los ingresos, gastos e inversiones) y vigilar que las acciones diseñadas para su consecución son las adecuadas para lograrlo.

FIGURA 15: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA INTELLIPROCESS SOLUTION SAC



Fuente: Elaboración propia

5.3.1.2. Mapa de Procesos

Se representará gráficamente la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión de IntelliProcess Solution SAC, a través del mapa de procesos.

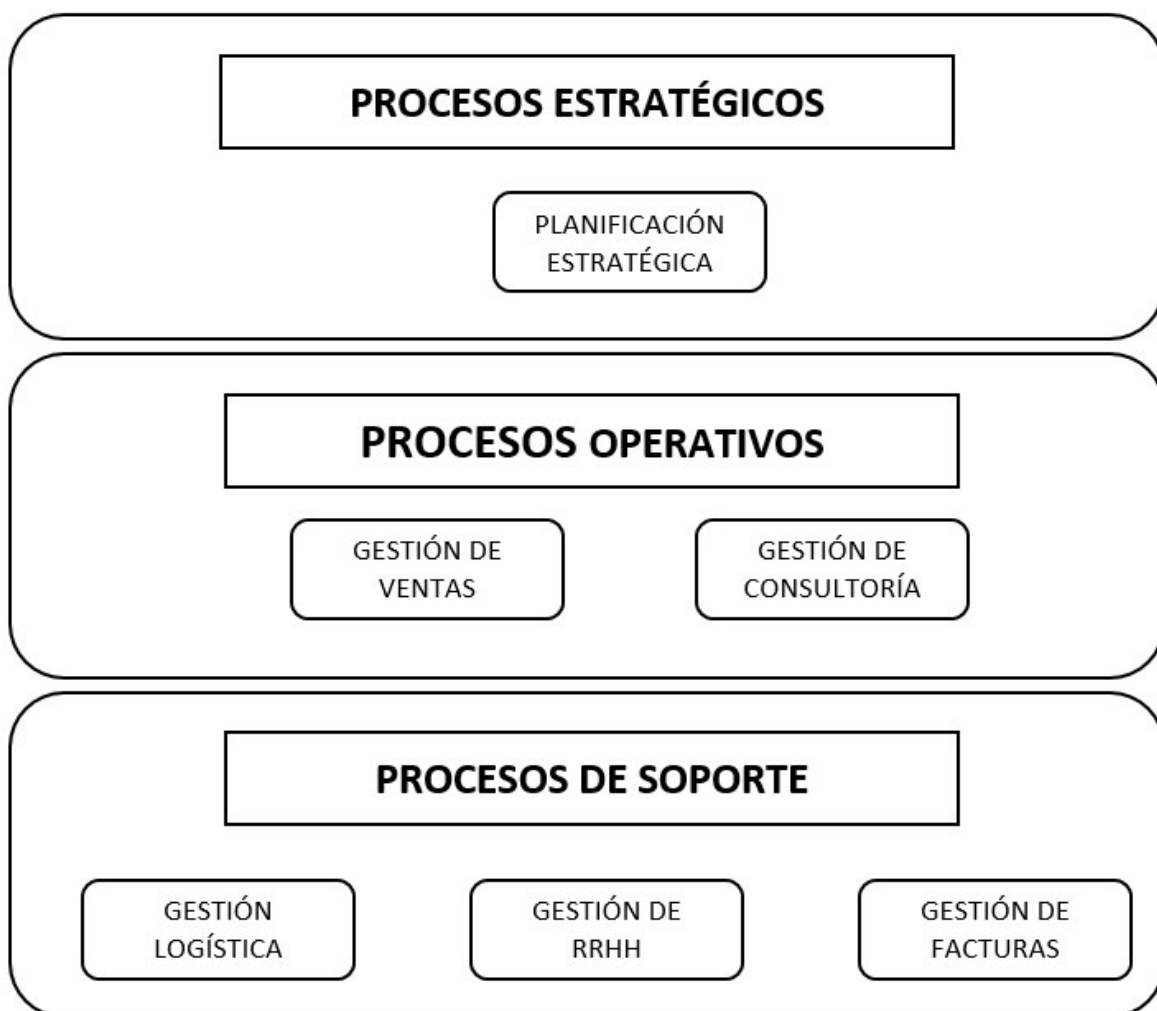
El mapa de procesos de la empresa IntelliProcess Solution SAC describe la estructura misma que se ha categorizado en tres grupos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo; de tal manera, que sea posible tener un sistema de gestión que permita alcanzar los resultados planificados por la organización.

Los procesos se han dividido de la siguiente manera:

- Procesos Estratégicos: son aquellos que aportan directrices a todos los demás, y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
 - Planificación estratégica
- Procesos Operativos: son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio.

- Gestión de comercial
 - Comercialización del servicio
 - Gestión de contratos
 - Gestión de requerimientos
- Gestión de consultoría
 - Pre - Consultoría
 - Consultoría
- Procesos de Soporte: brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización.
 - Gestión Logística
 - Gestión de RRHH
 - Gestión de Facturas

FIGURA 16: MAPA DE PROCESOS DE INTELLIPROCESS SOLUTION SAC INICIAL



Fuente: Elaboración propia

En base a los procesos detallados en el mapa de procesos, se generará la siguiente matriz donde se encuentran la totalidad de los procesos que intervienen en el área de Rediseño de procesos de negocio en la empresa IntelliProcess Solution SAC.

CUADRO 5: MATRIZ DE PROCESOS

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESOS
ESTRATÉGICOS	Son procesos cuya finalidad es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos de la empresa.	Planificación estratégica	PE1	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis anual de desempeño de la empresa. - Establecimiento de objetivos estratégicos.
OPERATIVOS	También llamados claves o de negocio, son procesos cuya finalidad es proporcionar servicios a los clientes externos de la empresa, mediante estos procesos la empresa se relaciona con el exterior.	Gestión de ventas	PO1	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión comercial - Gestión de requerimientos - Gestión de contratos
		Gestión de consultoría	PO2	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de pre-consultoría. - Proceso de consultoría
SOPORTE	Estos son los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que se necesitan para llevar a cabo los servicios que ofrecen.	Gestión de facturas	PS1	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y cobranza de facturas.
		Gestión Logística	PS2	<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento de proyectos. - Negociación de proveedores.
		Gestión de RRHH.	PS3	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y contratación de personal - Capacitación de personal - Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, con la finalidad de llevar un orden de los procesos se procederá a codificar cada uno de los procesos, lo cual se ve reflejado en el siguiente cuadro:

CUADRO 6: INVENTARIO DE PROCESOS

Código	Nombre del proceso
Procesos estratégicos	
PE1	Planificación estratégica
	1.1 Análisis anual de desempeño de la empresa.
	1.2 Establecimiento de objetivos estratégicos.
Procesos operativos	
PO1	Gestión de ventas
	1.1 Gestión comercial
	1.2 Gestión de requerimientos
	1.3 Gestión de contratos
PO2	Gestión de consultoría
	2.1 Proceso de pre-consultoría
	2.2 Proceso de consultoría
Procesos de Soporte	
PS1	Gestión de facturas
	1.2 Seguimiento y cobranza de facturas
PS2	Gestión logística
	2.1 Abastecimiento de proyectos
	2.2 Negociación con proveedores
PS3	Gestión de RRHH
	3.1 Selección y contratación de personal
	3.2 Capacitación de personal
	3.3 Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Despliegue de procesos

Después de tener una visión global se necesita conocer en detalle los procesos por lo que se debe descomponer los diferentes subprocesos y actividades que lo componen para esto se tomara como referencia los flujogramas presentados en las fichas de procesos que muestran todos los procedimientos.

Para la elaboración del procedimiento, el equipo consultor proporciona la documentación del proceso de consultoría debido a que son los administradores del proceso, es decir son los que gestionan las actividades del mismo. Además, se realizará el acompañamiento al equipo consultor en la realización de las actividades para poder mapear las actividades.

Con los demás procesos la deberá decidir si cada jefe de área elaborará los procedimientos de su área según el inventario de procesos definido, realizando las modificaciones correspondientes si las hubiera.

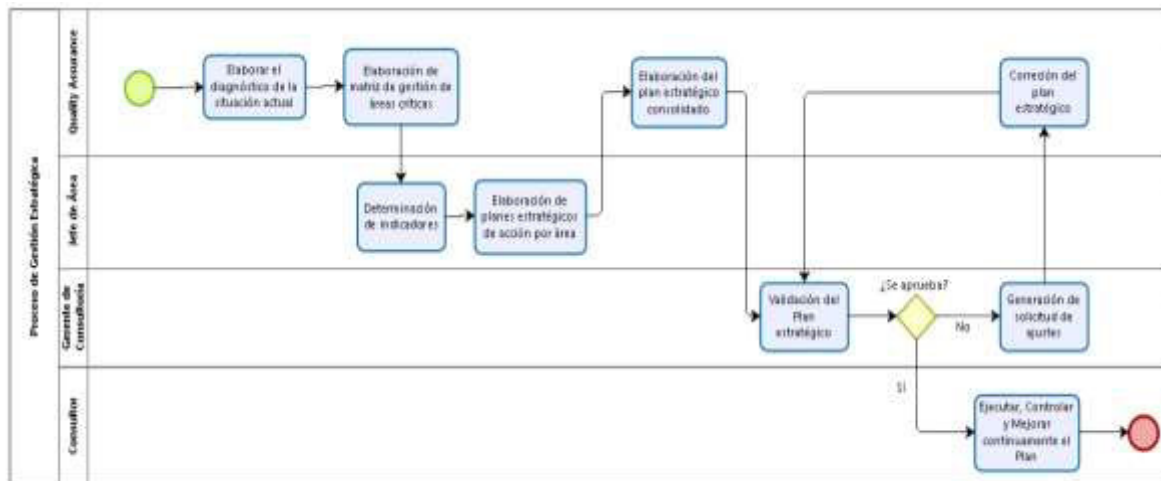
5.3.2.1. Diagramas de Flujo

Una vez realizadas las reuniones con los actores de los procesos (consultores) y validada la documentación existente se procedió a elaborar los diagramas de flujo de los correspondientes procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Proceso de planificación estratégica

El objetivo del proceso estratégico es establecer una metodología de gestión que permita formular, implementar, controlar el Plan Estratégico de IntelliProcess Solution SAC, como una herramienta de la gestión gerencial que permita proyectarla hacia el futuro teniendo en cuenta la misión, la visión, sus estrategias y objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad con responsabilidad social.

FIGURA 17: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia

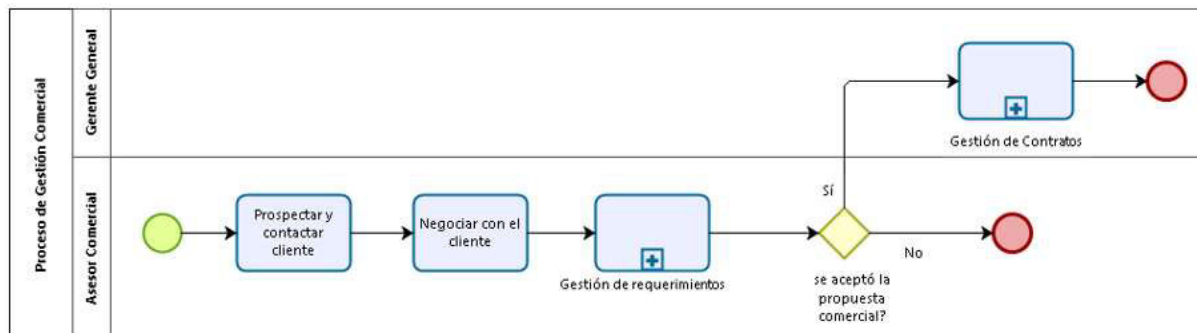
Procesos operativos

- Proceso de Gestión de ventas

El proceso de gestión de ventas integra a su vez a tres subprocesos, los cuales son:

- Gestión Comercial

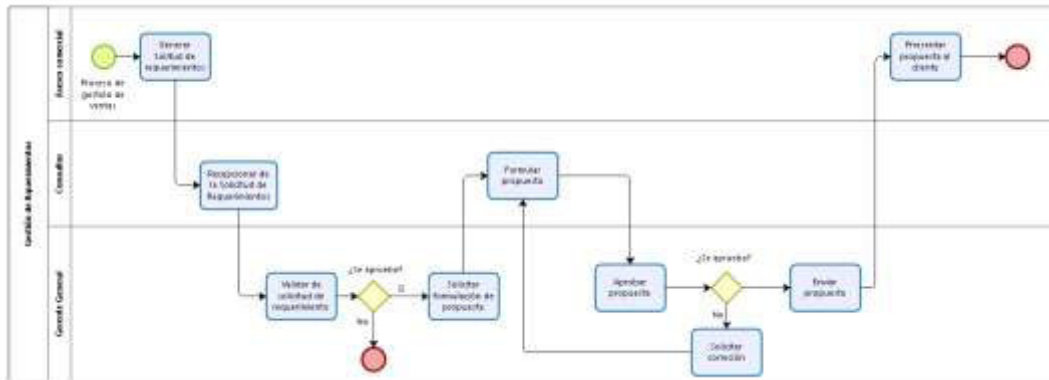
FIGURA 18: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL



Fuente: Elaboración propia

- Gestión de Requerimientos

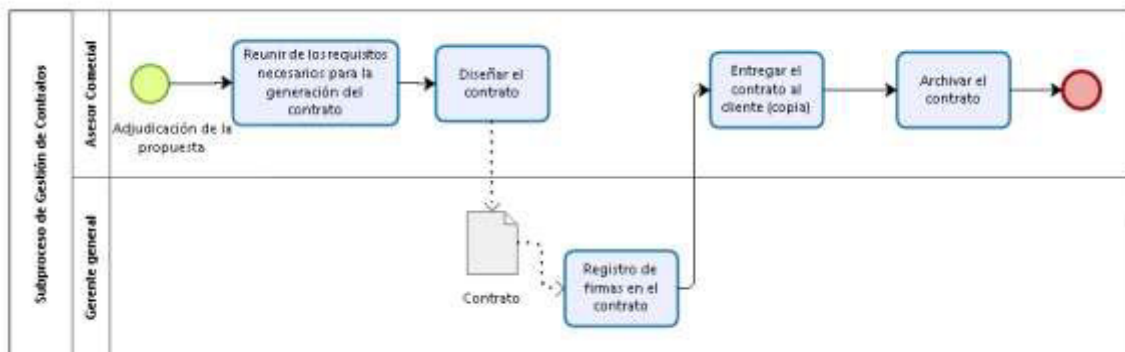
FIGURA 19: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS



Fuente: Elaboración propia

- Gestión de Contratos

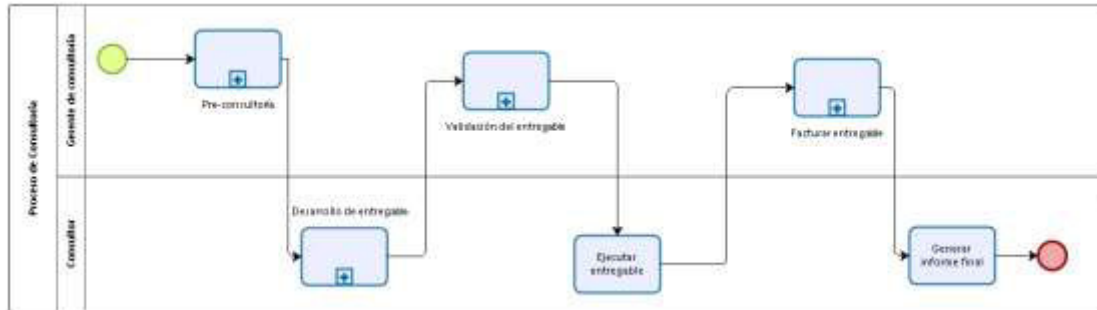
FIGURA 20: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CONTRATOS



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de consultoría

FIGURA 21: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

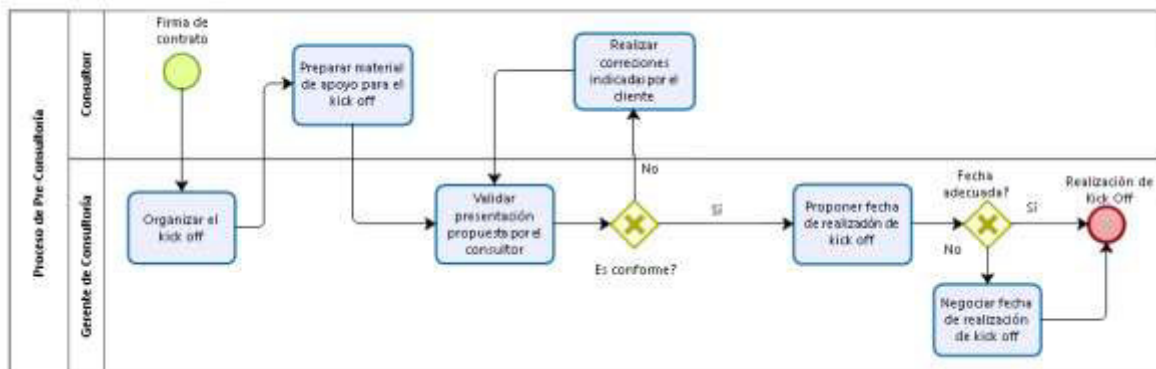


Fuente: Elaboración propia

El proceso de consultoría engloba los siguientes subprocesos:

- Pre-consultoría

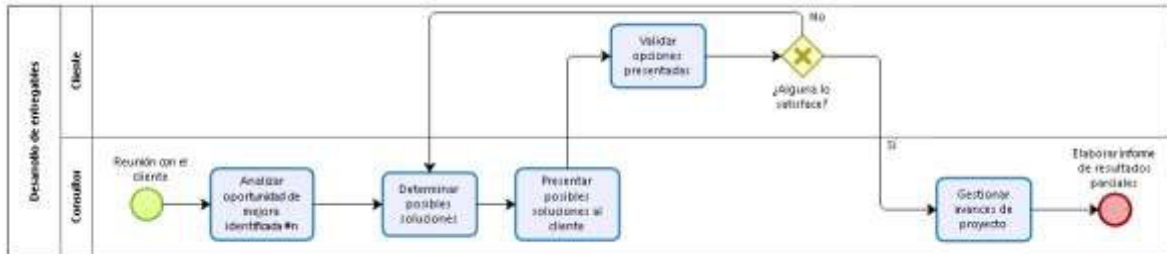
FIGURA 22: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE PRE-CONSULTORÍA



Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo de entregable

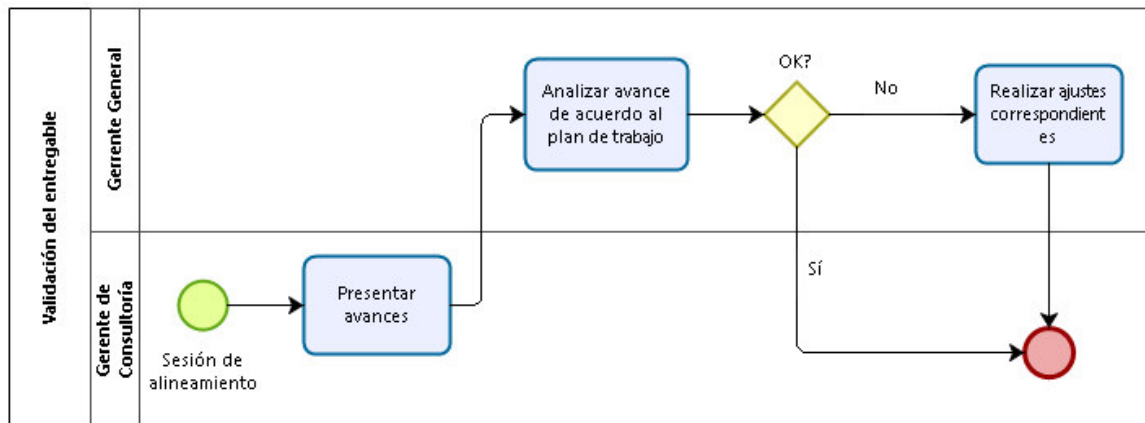
FIGURA 23: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DE ENTREGABLE



Fuente: Elaboración propia

- Validación de entregable

FIGURA 24: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE VALIDACIÓN DE ENTREGABLE

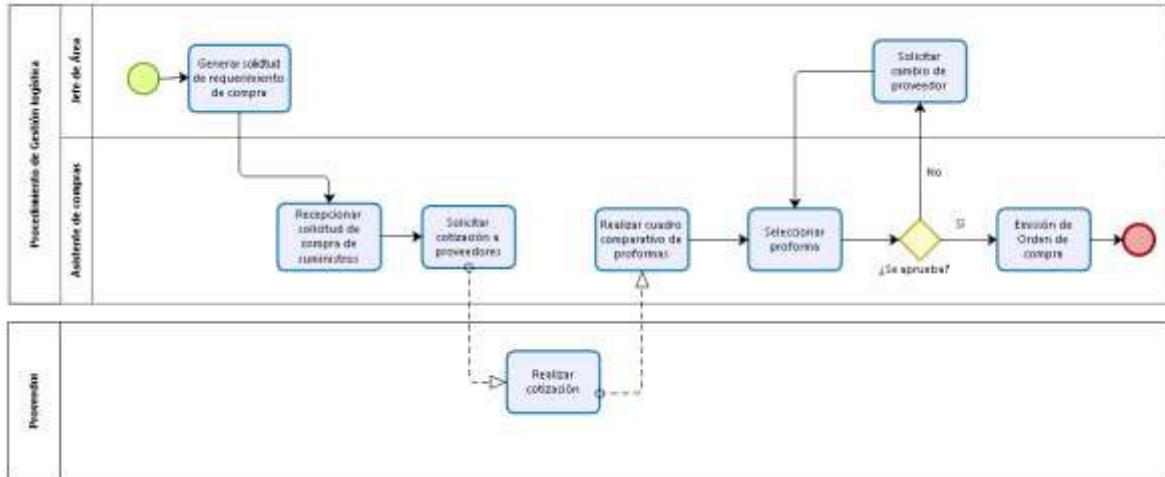


Fuente: Elaboración propia

Procesos de soporte

- Proceso de gestión logística

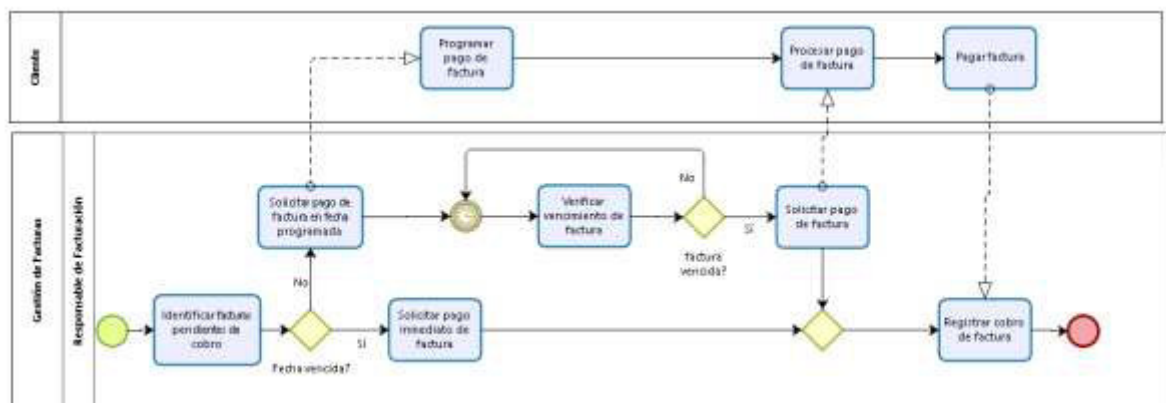
FIGURA 25: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN LOGÍSTICA



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de gestión de facturas

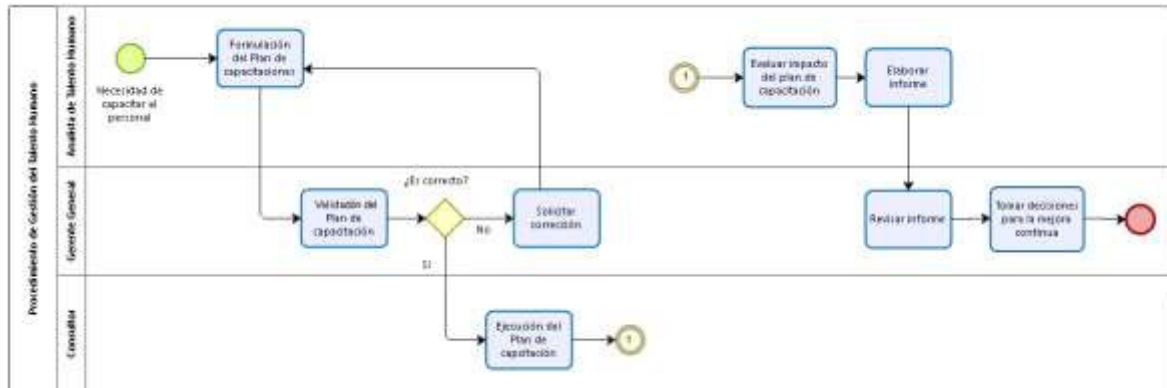
FIGURA 26: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE FACTURAS



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de gestión de RRHH

FIGURA 27: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RRHH



Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Selección de procesos

Entre los procesos que se identificaron es necesario seleccionar los más importantes para concentrar los esfuerzos por implementar mejoras en los que engloban los factores críticos y dejar la base para seguir aplicando la gestión por procesos a todas las actividades de empresa.

Los procesos críticos son aquellos que tengan las siguientes características:

1. Poseen relación directa con el nivel satisfacción del cliente y aseguran la calidad del servicio.
2. Influyen fuertemente con alguno de los objetivos o directrices definidas en la visión de la empresa.
3. Se encuentran en una situación desestructurada en donde se desperdician recursos y es necesario estandarizar su realización.

En ese sentido la categorización de un proceso como crítico está siempre sometida a los objetivos estratégicos de la empresa. De acuerdo a los objetivos estratégicos que derivan de los

lineamientos internos de la empresa y la experiencia del equipo consultor se obtuvo el siguiente cuadro de ponderación para de esta manera poder estimar los procesos críticos.

CUADRO 7: PONDERACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

CARACTERIZACIÓN	PONDERACIÓN
Poseen relación directa con el nivel satisfacción del cliente y aseguran la calidad del servicio.	50%
Influyen fuertemente con alguno de los objetivos definidas en la visión de la empresa.	20%
Se encuentran en una situación desestructurada en donde se desperdician recursos y es necesario estandarizar su realización.	30%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Para poder estimar el grado de importancia de la característica se le asignará un puntaje el cual vendrá dado por la siguiente escala:

CUADRO 8: GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES CRÍTICOS

GRADO DE IMPORTANCIA	PUNTAJE
Alto	7 a 10
Medio	5 a 6
Poco	1 a 4
Nada	0

Fuente: Elaboración propia

Para una correcta evaluación de las características en cuanto al grado de importancia asignados se ha tomado en cuenta las recomendaciones del área de planeamiento estratégico, así como también los resultados de la encuesta preliminar a los clientes que presentaron sus reclamos.

La evaluación realizada se presenta a continuación:

CUADRO 9: DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS

CARACTERÍSTICAS	PESO	PROCESOS													
		PE1		PE2		PO1		PO2		PS1		PS2		PS3	
		CALIF. ²	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
1. Poseen relación directa con el nivel satisfacción del cliente y aseguran la calidad del servicio.	50%	1	0.5	5	2.5	9	4.5	8	4	3	1.5	4	2	6	3
2. Influyen fuertemente con alguno de los objetivos definidas en la visión de la empresa.	20%	5	1	0	0	7	1.4	8	1.6	4	0.8	2	0.4	4	0.8
3. Se encuentran en una situación desestructurada en donde se desperdician recursos y es necesario estandarizar su realización.	30%	0	0	0	0	8	2.4	9	2.7	0	0	0	0	5	1.5
TOTAL	100%	1.5		2.5		<u>8.3</u>		<u>8.3</u>		2.3		2.4		5.3	

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los procesos considerados claves y críticos son los procesos operativos (PO1 Y PO2), es decir: Gestión de Ventas y el Proceso de Consultoría, por lo que se realizará el desglose de la documentación y planes de mejora, detallando a nivel de subprocesos, sentando las bases para seguir trabajando los demás procesos y áreas funcionales de la empresa.

CALIF.²: Calificación otorgada por el equipo consultor con referencia al grado de importancia del proceso respecto a la característica evaluada.

5.3.4. Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos es la identificación de todos los factores que intervienen en dicho proceso, así como también la definición de las responsabilidades del personal que participa en la realización del mismo, siendo esta base para todo el despliegue de la gestión por procesos.

5.3.4.1. Formato de procedimientos

Para los procesos que se han identificados, procesos operativos, se elaboró una ficha de proceso, que consta de los siguientes ítems:

1. Propósito
2. Alcance
3. Roles y Responsabilidades
4. Descripción
5. Formatos y Anexos

Esto se deberá aplicar posterior como seguimiento a esta propuesta a todos los procesos señalados en el inventario de procesos. El formato de procedimientos se encontrará en el Anexo N°1 – Formato de Procedimientos.

Como se mencionó previamente la presente investigación está enfocada en la estandarización de los procesos operativos del servicio de consultoría y posterior el establecimiento de un sistema de costos del mismo para poder identificar la rentabilidad de la mejora implementada.

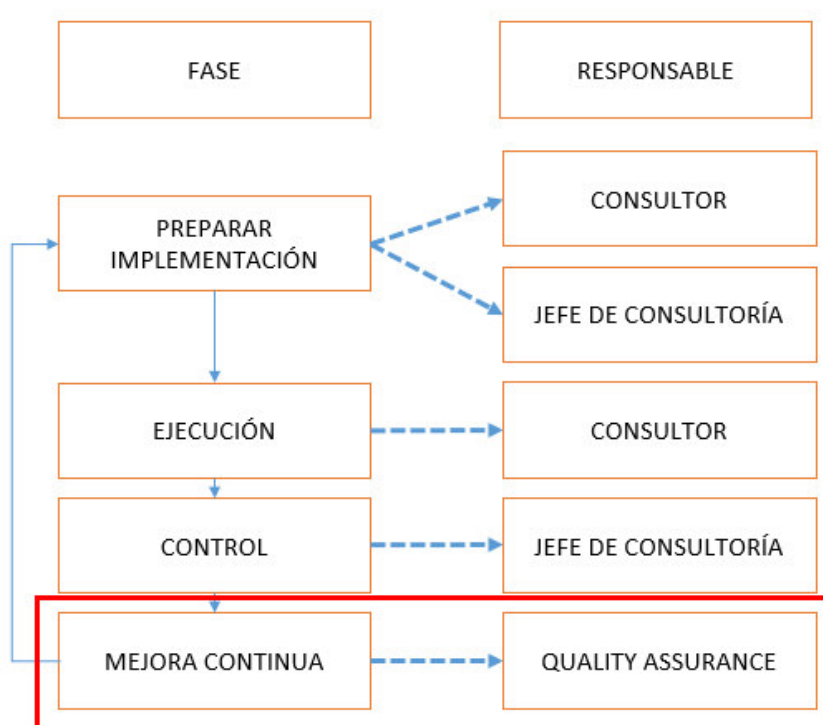
5.3.4.2. Implementación de la estandarización de los procesos

Una vez planificados y definidos los procesos se procederá a la implantación, su puesta en práctica dependerá de la iniciativa de las áreas involucradas. Para la implantación

adecuada de la estandarización por procesos se deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- Es medular el compromiso por parte de la gerencia general.
- El orden al momento de implementar los cambios es también fundamental. Es en ese sentido que se plantean las siguientes etapas para la implementación de la estandarización:

FIGURA 28: DIAGRAMA DE CICLO DE MEJORA DEL EQUIPO DE REDISEÑO DE PROCESOS



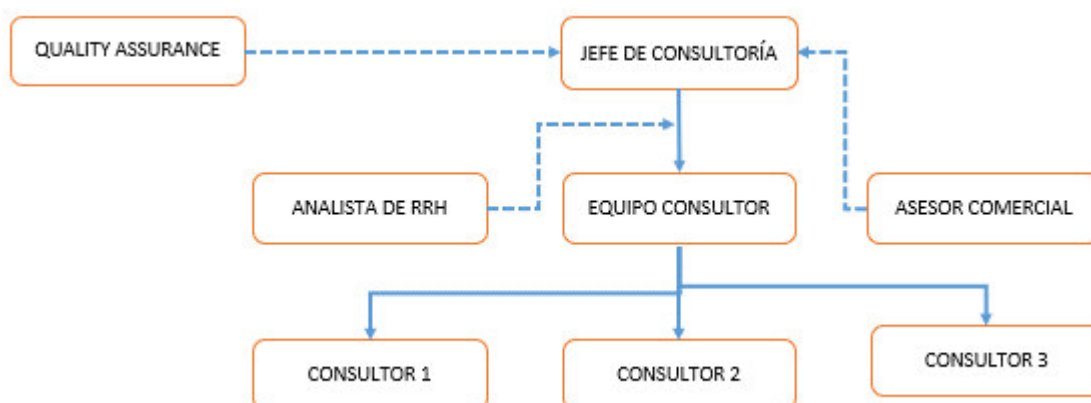
Fuente: Elaboración propia

Iniciada la implementación del modelo de Gestión por Procesos en IntelliProcess Solution SAC, específicamente en los procesos operativos, ya que estos fueron definidos como procesos críticos se pondrá en práctica el plan de control y medición de los procesos.

Como resultado de la propuesta de estandarización y en respuesta a los reclamos del cliente en cuanto al servicio post- consultoría el cual era inexistente surge el rol del *Quality Assurance* como actor principal en la etapa de mejora continua, *el Quality Assurance Consultant* tendrá la obligación de realizar el seguimiento al proceso llevado a cabo por los consultores y entregará un informe con todas las recomendaciones por escrito del proceso de consultoría, dicho informe será anexado al entregable como muestra del control de calidad existente.

Es en ese sentido que el organigrama del área de Rediseño de Procesos de Negocio quedará establecido de la siguiente manera:

FIGURA 29: NUEVO ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE REDISEÑO DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

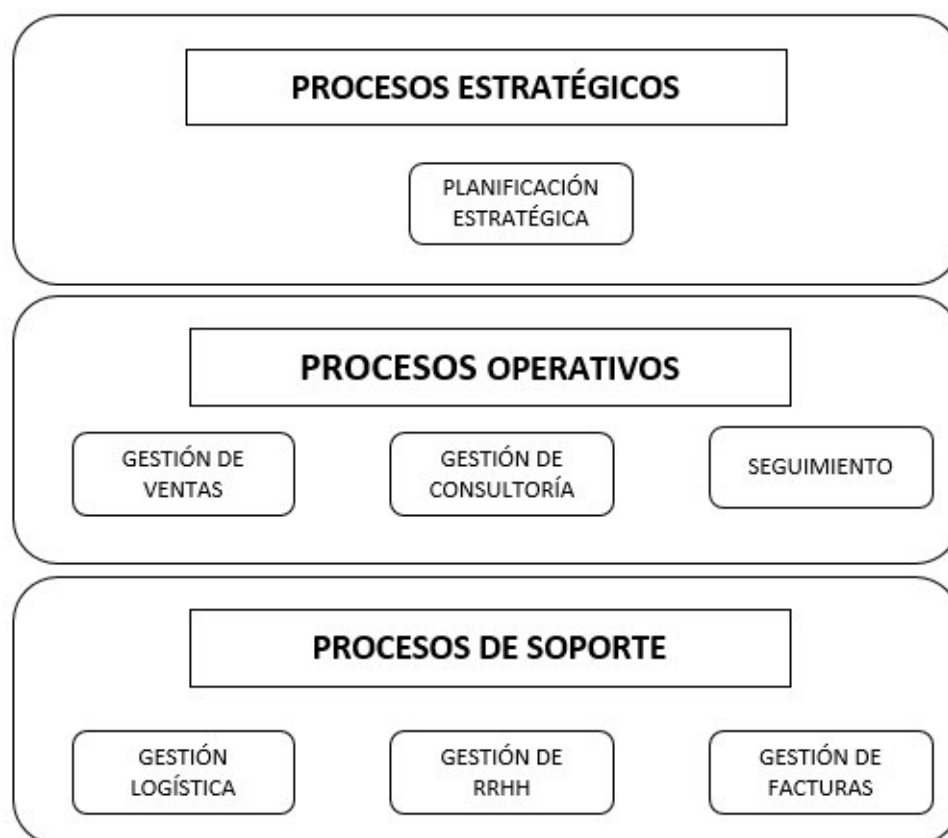
Es importante dejar un registro de las recomendaciones del Quality Assurance, pues permiten que, una vez finalizado el proyecto se presente dentro del entregable final los efectos reales que tuvo la intervención de la presencia del QA³, generando una

³ QA: Quality Assurance

sensación de profesionalismo, compromiso y seriedad por parte del equipo de consultoría.

Como consecuencia de la implementación del rol del Quality Assurance Consultant el mapa de procesos sufrirá una modificación y de esta manera se dará solución a los reclamos presentados por los clientes acerca del servicio post-consultoría, es decir cumplirá el papel del seguimiento de la implementación del proyecto el cuál es el principal reclamo del cliente.

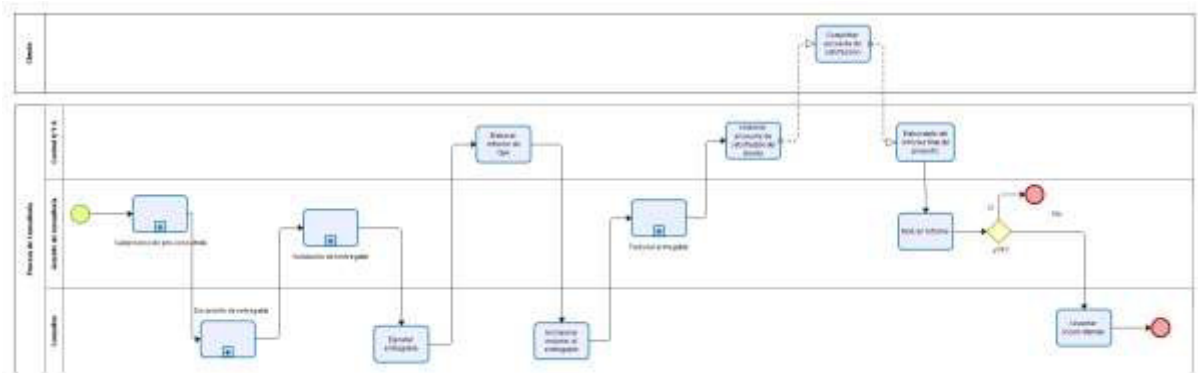
FIGURA 30: MAPA DE PROCESOS MODIFICADO



Fuente: Elaboración propia

Al implementar este cambio cambiará por consiguiente el diagrama de flujo del Proceso de Consultoría, el cual vendrá dado ahora de la siguiente manera:

FIGURA 31: FLUJOGRAMA MODIFICADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para tener un panorama más gráfico de lo que se está planteando y de acuerdo a las interrelaciones que deben existir entre los participantes del proceso y el cliente tenemos el siguiente gráfico:

FIGURA 32: INTERACCIÓN EN EL PROCESO DE CONSULTORÍA



Fuente: Elaboración propia

El proceso se detallará en el anexo adjunto (Anexo N°2 Procedimiento de Gestión de consultoría).

CAPÍTULO VI. IMPACTO DE LA PROPUESTA

Con la estandarización de los procesos operativos del servicio de Rediseño de Procesos de Negocio en la empresa IntelliProcess Solution SAC se obtuvo un aumento en la rentabilidad del 7% , para comprobar esto se diseñó un modelo que pretende mostrar como nueva estructura en los procesos operativos dan como resultado un modelo eficiente que en base a costos reales permita tomar decisiones, para ser más exactos esto se corroborará con los datos obtenidos de la comparación del primer semestre del año 2017 y el primer semestre del año 2018. Del mismo modo, para evaluar el aumento de la satisfacción del cliente se realizará el cuestionario de satisfacción al cliente (**Anexo N° 1**) al finalizar los proyectos y de esta manera evaluaremos el impacto que ha tenido la propuesta en términos de percepción de la calidad del servicio.

6.1. Análisis de la hipótesis general

Con finalidad de poder contrastar la hipótesis general, es indispensable que se determine en primera instancia que los datos correspondan al monto destinado a reclamos antes y después de la estandarización, los cuales deben tener un comportamiento paramétrico.

Se considera la siguiente regla de medida:

- ✓ Si $p_{\text{valor}} \leq 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico.
- ✓ Si $p_{\text{valor}} > 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico.

CUADRO 10: PRUEBA DE NORMALIDAD CON SHAPIRO WILK PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Shapiro-Wilk	
	gl	Sig.
Monto de reclamos antes de la estandarización	22	0.373008
Monto de reclamos después de la estandarización	22	0.000861

Fuente: Elaboración propia

De la tabla, se puede verificar que la significancia del monto de reclamos, antes es 0.3730 y después 0.0008, dado que la calidad de servicio antes es mayor 0.05y después es menor a 0.05 y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Contrastación de la hipótesis general:

- ✓ Ho: La estandarización de los procesos en el servicio de Rediseño de procesos de Negocios, reduce el monto promedio invertido en la solución de los reclamos en la empresa IntelliProcess Solution SAC
- ✓ Ha: La estandarización de los procesos en el servicio de Rediseño de procesos de Negocios, no reduce el monto promedio invertido en la solución de los reclamos en la empresa IntelliProcess Solution SAC.

Regla de decisión:

- ✓ Ho: $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$
- ✓ Ha: $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$

CUADRO 11: COMPARACIÓN DE MEDIAS DEL MONTO DE INVERSIÓN DE RECLAMOS ANTES Y DESPUÉS CON WILCOXON

	N	Media	Desv. Desviación
Monto de reclamos antes de la estandarización	21	304.762	128.3596
Monto de reclamos después de la estandarización	22	30.4348	34.3085

Fuente: Elaboración propia

De la tabla, ha quedado demostrado que la media del monto invertido en reclamos antes (304.762) es menor que la media del monto invertido en reclamos después (30.4348), por consiguiente, no se cumple $H_0: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$, en tal razón se acepta la hipótesis nula de que la aplicación de estandarización de procesos en el servicio de Rediseño de procesos de Negocios, reduce el monto promedio invertido en la solución de los reclamos en la empresa IntelliProcess Solution SAC

Regla de decisión:

- ✓ Si $\rho_{valor} > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula
- ✓ Si $\rho_{valor} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula

CUADRO 12: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE WILCOXON PARA EL MONTO DE RECLAMOS

Z	5.61201
Sig. asint. (bilateral)	2×10^{-8}

Fuente: Elaboración propia

De la tabla, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada al monto invertido en reclamos antes y después es de 2×10^{-8} , por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se acepta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

6.2. Impacto económico

Con la estandarización de los procesos involucrados en el servicio de consultoría de Rediseño de procesos de negocio, se pudo observar a simple vista un impacto positivo en términos de costos del servicio, para demostrar numéricamente cuán positivo fue este ahorro se realizará el comparativo de los dos escenarios que están siendo evaluados:

1. Escenario previo a la aplicación de la propuesta
2. Escenario post aplicación de la propuesta

Ahora bien, se entiende que cada proyecto de consultoría tiene un costo diferente ya que este depende de diversos factores como: tiempo de realización, magnitud del proyecto y cantidad de recursos a usar. Es en este sentido, que se detallará en primer lugar los proyectos que existieron en cada escenario y cuántos a la fecha de cierre de los mismos tuvieron un avance y cual fue. Para esto se mostrará el siguiente cuadro detallando el monto los proyectos y su porcentaje de avance:

CUADRO 13: INGRESOS POR PROYECTOS EN EL I SEMESTRE DEL 2017

Proyecto	Ingreso proy. ⁴ (S/.)	% de avance	Ingreso real (S/.)
1	7 000	100	7 000
2	5 500	100	5 500
3	6 000	100	6 000
4	8 500	100	8 500
5	5 700	100	5 700
6	6 500	100	6 500
7	5 000	100	5 000
8	5 000	100	5 000
9	5 500	100	5 500
10	6 500	100	6 500
11	8 000	100	8 000
12	5 500	100	5 500
13	7 000	100	7 000
14	8 000	100	8 000
15	5 200	100	5200

⁴ Ingreso proy. = Ingreso proyectado, es el monto con el cual se cierra la adjudicación del proyecto con el cliente.

16	6 000	100	6 000
17	7 000	100	7 000
18	6 500	100	6 500
19	6 000	100	6 000
20	8 500	100	8 500
21	9 000	100	9 000
22	5 000	75	3 750
23	6 000	75	4 500
24	5 500	60	3 300
25	7 500	50	3 750
Total	161 900		153 200

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 14: INGRESOS POR PROYECTOS EN EL I SEMESTRE DEL 2018

Proyecto	Ingreso proy. (\$/.)	% de avance	Ingreso real (\$/.)
1	6 500	100	6 500
2	6 500	100	6 500
3	7 000	100	7 000
4	8 500	100	8 500
5	10 500	100	10 500
6	9 000	100	9 000
7	6 500	100	6 500
8	7 000	100	7 000
9	8 500	100	8 500
10	7 000	100	7 000
11	6 500	100	6 500
12	7 000	100	7 000
13	6 500	100	6 500
14	9 500	100	9 500
15	5 500	100	5 500
16	6 500	100	6 500
17	6 500	100	6 500
18	7 000	100	7 000
19	7 500	100	7 500
20	5 000	100	5 000
21	6 500	100	6 500
22	7 500	100	7 500
23	6 500	100	6 500
24	5 500	80	4 400
25	8 500	75	6 375
26	9 000	75	6 750
27	9 500	60	5 700

28	8 500	55	4 675
Total	206 000		192 900

Fuente: Elaboración propia

Al momento de hacer el análisis de costos del servicio, se detallaron dos grupos de costos, los que dependen íntimamente del ingreso por proyecto y los cuales ya tienen un monto establecido en las proyecciones.

- Costos fijos: incluyen los gastos en útiles de oficina, servicios de agua, luz, teléfono, mantenimiento del local, movilidad.
- Costos variables: el pago de honorarios de los trabajadores de la consultoría, relacionados directamente al proceso (jefe de consultoría, asesor comercial, consultor) y los costos excedentes generados por reclamos.

En el caso del Analista de RRHH al pertenecer a los procesos de soporte, previamente definidos, actuará no solo en el área de Rediseño de procesos de negocios sino también en las otras dos existentes por lo que por lineamientos de la empresa manejará un sueldo fijo que será dividido equitativamente entre las tres áreas, el cual es de 2100 soles mensuales, por ende el área de Rediseño de procesos de negocio tendrá que responder por 700 soles mensuales para el pago de los honorarios del Analista de RRHH.

Para el pago de los honorarios de los trabajadores los cuales están incluidos dentro de los costos variables la empresa les otorgó un porcentaje fijo de cada proyecto, el cual es del 54% de los ingresos totales del proyecto.

Con toda la información presentada, se calculará el pago de honorarios en cada uno de los periodos:

1. Escenario 1: Primer semestre 2017

- Ingresos percibidos: S/. 153 200
- Porcentaje destinado a honorarios: 54% de ingresos percibidos
- Monto destinado a honorarios: S/. 82 728
- Monto destinado a Analista de RHH/ semestre: S/. 4 200

Tabla 15. DISTRIBUCIÓN DE HONORARIOS - ESCENARIO 1

	Porcentaje (%)	Cantidad	Pago (S/.)
Jefe de Consultoría	23.47	1	18 430
Asesor Comercial	15.31	1	12 020
Consultor	15.31	4	48 078
Quality Assurance	15.31	0	0
Analista de RRHH	-	1	4 200
Total			82 728

Fuente: Elaboración propia

El monto adicional generado por los reclamos de los proyectos en este periodo se detalla a continuación:

CUADRO 16: MONTO DE RECLAMOS POR PROYECTO - ESCENARIO INICIAL

Proyecto	Reclamos (S/.)
1	300
2	300
3	400
4	500
5	300
6	350
7	250
8	450
9	500
10	600
11	300
12	250
13	200
14	150
15	200
16	300

17	350
18	200
19	150
20	100
21	250
22	0
23	0
24	0
25	0
Total	6 400

Fuente: Elaboración propia

2. Escenario 2: Primer trimestre 2018

- Ingresos percibidos: S/. 192 900
- Porcentaje destinado a honorarios: 54% de ingresos percibidos
- Monto destinado a honorarios: S/. 104 166
- Monto destinado a Analista de RHH/ semestre: S/. 4 200

CUADRO 17: DISTRIBUCIÓN DE HONORARIOS – ESCENARIO 2

	Porcentaje (%)	Cantidad	Pago (S/.)
Jefe de Consultoría	23	1	23 461
Asesor Comercial	15	1	15 301
Consultor	15	3	45 903
Quality Assurance	15	1	15 301
Analista de RRHH	-	1	4 200
Total			104 166

Fuente: Elaboración propia

El monto adicional generado por los reclamos de los proyectos en este periodo se detalla a continuación:

CUADRO 18: MONTO DE RECLAMOS POR PROYECTO - ESCENARIO FINAL

Proyectos	Reclamos (S/.)
1	60
2	90
3	40
4	30
5	0
6	0
7	60
8	80
9	0
10	40
11	30
12	80
13	0
14	0
15	40
16	50
17	100
18	0
19	0
20	0
21	0
22	0
Total	700

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar el monto total invertido en la solución de los reclamos se redujo de S/. 6 400 a S/. 700 esto debido al control implementado con la presencia del Quality Assurance.

6.2.1. Estado de Resultados

Para poder definir el estado de resultados del área de rediseño de procesos de negocio se tendrá que identificar los costos en los que se incurren al brindar el servicio. Ahora bien, ya que están definidos los costos variables por la realización del servicio, se procederán a detallar el total de costos.

CUADRO 19: COSTOS DE SERVICIO ÁREA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO

	I semestre 2017 (S/.)	I semestre 2018 (S/.)
Gastos de Venta		
Reuniones de ventas	6 000	7 500
Folletos de publicidad	1 000	1 000
Total de gastos de venta	7 000	8 500
Gastos generales y administrativos		
Asesoría Contable	2 600	2 600
Asesoría Legal	2 600	2 600
Consultor Interno (Fijo)	48 078	45 903
Asesor Comercial	12 020	15 301
Quality Assurance	0	15301
Analista de RRHH	4 200	4 200
Jefe de consultoría	18 430	23 461
Reclamos	6400	700
Luz	1 500	1 500
Agua	800	800
Celular	600	600
Internet y Teléfono fijo	1 500	1 500
Movilidad	2 000	1 500

Capacitación	3 400	3 400
útiles y papelería	3 500	3 500
Mantenimiento del local	600	600
Pagos por licencias y permisos	600	300
Notaría	600	600
Total gastos generales	109 428	124 366
Total de gastos operativos	116 428	132 866

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, construyendo el estado de resultados tenemos:

CUADRO 20: ESTADO DE RESULTADOS DEL ÁREA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO

	I semestre 2017 (S/.)	I semestre 2018 (S/.)
Ventas de Consultoría	153 200	192 900
Costo por consultoría	105 728	122 466
Utilidad Bruta	47 472	70 434
Participación Laboral (10%)	4 747	7 043
Utilidad Antes del impuesto	42 725	63 391
Impuesto a la Renta (30%)	12 817	19 017
Utilidad Neta	29 907	44 373

Fuente: Elaboración propia

Nótese que la empresa tiene una política de brindarles a sus trabajadores el 10% de la utilidad bruta a sus trabajadores por conceptos de Participación Laboral, los cuales son incluidos en el estado de resultados.

La utilidad neta generada en el ejercicio de la consultoría de Rediseño de procesos de negocio ha aumentado de un periodo a otro en S/. 14 466 soles (diferencia de utilidades netas en los escenarios evaluados).

Finalmente, para demostrar la rentabilidad de la propuesta, se mostrará los siguientes indicadores financieros:

- Margen Bruto de Utilidad
- Rentabilidad sobre ventas
- Porcentaje de la variación de ventas

CUADRO 21: INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL SERVICIO

	I semestre 2017 (S/.)	I semestre 2018 (S/.)
Margen Bruto de Utilidad	26%	33%
Rentabilidad sobre Ventas	15%	21%

Fuente: Elaboración propia

Se puede notar que si bien es cierto el ingreso por ventas del servicio ha reducido en 1% el ejercicio de las actividades se ha vuelto más eficiente y para respaldar eso tenemos el aumento de: el Margen bruto de utilidad en 7% y la rentabilidad sobre ventas en 5%.

6.3. Impacto en la satisfacción del cliente

Al aplicar la estandarización en los procesos operativos de la empresa, no solo se generó un ahorro económico, sino que los clientes recibirán un servicio más eficiente y por ende de mejor calidad, para poder evaluar el aumento de la satisfacción del cliente se evaluó a los clientes que recibieron el servicio de Rediseño de procesos de negocio en el primer trimestre, para mayor detalle de los resultados ver Anexo N° 4: Resultados del cuestionario.

Además de esto cabe resaltar que previo a la aplicación de estandarización de procesos, solo se aplicaba la encuesta a los clientes que presentaban alguna queja o reclamo, luego de la aplicación de la propuesta se le aplica la encuesta de satisfacción se les aplica a todos los clientes que reciben el servicio de Rediseño de procesos.

Como se mencionó al inicio del proyecto de tesis, por políticas internas de la empresa el resultado de las encuestas realizadas por trimestre a los clientes debe tener como límite inferior

el valor de 5 para de esta manera promover una cultura de excelencia. Comparando los resultados de ambos periodos tenemos:

CUADRO 22: COMPARATIVA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Pregunta / Cliente	I semestre	
	2017	2018
4. Calidad de la atención del consultor	5.3	5.38
5. Claridad en las metodologías empleadas	5.0	5.13
6. Grado de conocimiento del consultor	5.3	5.25
7. Cumplimiento de fechas en entregables	5.2	5.38
8. Accesibilidad del consultor durante el proceso	5.3	5.50
9. Accesibilidad del consultor después del proceso	2.3	5.13
10. Seguimiento de las mejoras implantadas	1.5	5.13

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los resultados generales de la encuesta, hay un incremento de los valores con respecto a la percepción del servicio por parte del cliente, especialmente en la parte del seguimiento del servicio, esto quiere decir que el cliente percibe un servicio más atento por parte de la empresa y esto como consecuencia de la implementación del rol del Quality Assurance que brinda un mayor seguimiento a los entregables.

Para cuantificar la satisfacción del cliente, se procedió a ponderar junto con la gerencia de la consultora cada una de las características evaluadas en la encuesta de satisfacción y el resultado obtenido fue el siguiente:

CUADRO 23: PONDERACIÓN DE CARACTERÍSTICAS EN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Pregunta	Porcentaje (%)
4. Calidad de la atención del consultor	20
5. Claridad en las metodologías empleadas	10
6. Grado de conocimiento del consultor	10
7. Cumplimiento de fechas en entregables	20
8. Accesibilidad del consultor durante el proceso	10
9. Accesibilidad del consultor después del proceso	20
10. Seguimiento de las mejoras implantadas	10

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estos valores, se obtuvieron los siguientes valores:

CUADRO 24: VARIACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Pregunta	%	Ponderación	
		2017	2018
4. Calidad de la atención del consultor	20	1.1	1.08
5. Claridad en las metodologías empleadas	10	0.5	0.51
6. Grado de conocimiento del consultor	10	0.5	0.53
7. Cumplimiento de fechas en entregables	20	1.0	1.08
8. Accesibilidad del consultor durante el proceso	10	0.5	0.55
9. Accesibilidad del consultor después del proceso	20	0.5	1.03
10. Seguimiento de las mejoras implantadas	10	0.2	0.5
		4.27	5.28

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar ha habido un incremento en el nivel de satisfacción del cliente, pasando de un valor de 4.27 a 5.28 (incremento del 24%), esto debido a los cambios generados a partir de la estandarización de los procesos (Quality Assurance, seguimiento al servicio, identificación de entradas y salidas de procesos, entre otros)

6.4. Proyección del servicio

De acuerdo a lo que menciona Albrecht (1999), dos clientes satisfechos pueden hacer que lleguen a la empresa 5 clientes más, de acuerdo a eso se podría pronosticar que el número de servicios brindados.

Ahora bien, basándonos en el contexto actual por el que atraviesa el Perú y un mercado globalizado la competencia es cada vez mayor, las empresas necesitan replantear continuamente sus acciones para seguir siendo competitivas, ingresar a otros mercados o mantenerse en los que están. Ante estos retos nace la consultoría como una actividad que busca ayudar a las empresas a encontrar las mejores soluciones en las diversas áreas de gestión y ayudarlos a implementarlas. El consultor juega un papel vital en este proceso, pues es el encargado de iniciar e implantar el cambio en las empresas, así como de desarrollar las

habilidades del personal con la finalidad de conseguir el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia, en búsqueda de lograr los objetivos empresariales.

El sector de servicios profesionales viene creciendo desde el año 2017 a un ritmo promedio semestral del 3.17% según las estadísticas del INEI.

FIGURA 33: CRECIMIENTO PROMEDIO SEMESTRAL – ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA



Fuente: INEI. Crecimiento semestral del sector servicios (agosto 2018)

El favorable entorno económico del Perú, han generado que se den las condiciones del crecimiento de la industria y el ingreso de empresas consultoras extranjeras, especialmente americanas, lo que también ha contribuido a dinamizar el sector.

Ante este nuevo escenario más competitivo, la consultoría adquiere un papel clave, ya que las empresas reconocen que es necesario invertir en mejorar sus capacidades para lograr una mejor cuota de mercado.

La oferta de empresas consultoras en el Perú aún es baja, comparada con el número de empresas existentes y, aunque viene creciendo, sobre todo la cantidad de consultores independientes, aún hay un gran mercado desatendido. Las empresas consultoras grandes son en su mayoría empresas extranjeras, lo cual es valorado sobre todo por las empresas grandes y medianas peruanas como un atributo que genera confianza, factor aprovechado por las transnacionales. Estas empresas atienden muy poco el sector de pequeña empresa, ya que no es rentable por su nivel de precios y costos.

La gran empresa es la que genera la mayor demanda de consultoría, especialmente en consultoría estratégica, mientras que las empresas pequeñas demandan consultoría en el área legal y tributaria.

El sector empresarial peruano está conformado principalmente por pymes. El total de empresas en el Perú es de cerca de 3 700 000, de las cuales el 99% son pymes (Micro, pequeñas y medianas empresas). De este total, el 42% se encuentra en Lima, y facturan el 20% de las ventas totales, según información difundida por el INEI.

De acuerdo a proyecciones de la empresa y teniendo como referencia el crecimiento del mercado objetivo, es que la empresa se plantea como meta un crecimiento de 8% en ventas para el siguiente año (2019), con lo cual se reafirma la viabilidad de la propuesta.

Se tendría la siguiente proyección de ingresos por los servicios ofertados por la unidad de negocio de Rediseño de Procesos de IntelliProcess Solution SAC:

CUADRO 25: INGRESOS PROYECTADOS IPS - I SEMESTRE 2019

	2017	2018	2019
Ingreso de ventas/ semestre	S/. 114 710	S/. 138 695	S/. 155 338.4

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Los procesos críticos que más influyen en los reclamos son los procesos de Consultoría y de Ventas, esto debido al impacto que poseen en la percepción que el cliente tiene del servicio que se le brinda. Esto se deduce gracias al uso de herramientas como la matriz de confrontación y la Matriz FODA, con las cuales se comenzó a desarrollar la propuesta de solución que incluía una identificación general de los procesos, un despliegue de procesos y una selección de los procesos críticos que engloban a los factores críticos previamente identificados.
2. El diagnóstico identificó que, a pesar de existir herramientas de control del servicio, no había un seguimiento a las alertas originadas por estas, que permitan a IntelliProcess Solution SAC gestionar los recursos para solucionar oportunamente las no conformidades de los clientes que iban surgiendo a través del proceso, esto derivó en la insatisfacción del cliente ya que sus reclamos no fueron bien atendidos.
3. Una vez fueron definidos los procesos críticos, Consultoría y Ventas, se documentó cada uno de ellos y se generaron los respectivos procedimientos y se creó indicadores para la trazabilidad de la gestión de ambos procesos (tasa de avance y calidad de servicio para el proceso de consultoría, % de solicitudes de requerimiento aprobadas y % de propuestas comerciales aceptadas para el proceso de ventas).
4. Se pudo concluir que la implementación propuesta de estandarización de procesos que llevó consigo la implementación del rol del Quality Assurance impactó positivamente en la rentabilidad del servicio, de modo que cuando se inició en diciembre del 2017 el costo por reclamos era de S/. 3606 y después de la implementación de la mejora el costo por reclamos se redujo a S/. 360 soles. Además de acuerdo a los comparativos de uno y otro periodo en la encuesta de satisfacción hubo un incremento del 24% de la satisfacción del cliente, esto en base a la ponderación anteriormente explicada.

5. Esta tesis ha permitido el diseño de un formato para ejecución de futuros proyectos de estandarización en las distintas áreas de la empresa, que permite mediante el diagrama de flujo realizado, llevar a cabo una serie de pasos para la ejecución del proyecto de mejora como son: evaluación de la situación, identificación de procesos críticos, identificación de oportunidades de mejora, puesta en práctica de las oportunidades de mejora y análisis de la rentabilidad.
6. Se puede concluir que atendiendo oportunamente los reclamos de los clientes y entendiéndolos y brindando una respuesta rápida se pudo incrementar la rentabilidad de la empresa en un 6% (14 466 soles más respecto del periodo anterior) sin necesidad de hacer una gran inversión de dinero, ya que se utilizó el dinero que ya se tenía programado para las capacitaciones (3 400 soles) para la capacitación de *Quality Assurance*.

RECOMENDACIONES

1. Las soluciones para la ineficiencia de los procesos se deben buscar primero al interior de cada área, es decir evaluando la forma en que cada uno de los colaboradores realiza un subproceso consensuando cual es la mejor manera de hacerlo no sólo con el fin de ahorrar recursos que tengan que ver con insumos y tiempo si no enfocada a la parte de satisfacción de los clientes. Con esto se consigue estandarizar los procedimientos, pero todo depende en gran parte de la supervisión que esté evaluando constantemente si los procesos se están realizando de acuerdo al estándar establecido.
2. Es importante que las personas que forman parte del grupo de trabajo sean personas comprometidas y responsables las cuales deberán realizar seguimiento continuo a lo que se va logrando y tengan la capacidad de difundir en sus áreas las mejoras que se van dando y de esta manera poder replicarlas en otras áreas.
3. Es necesario el compromiso de la Gerencia General con la estandarización de los procesos, ya que sumando esto a una metodología y organización adecuada se lograrán proyectos de mejora exitosos y alineados con los objetivos y el interés general de la organización.


BIBLIOGRAFÍA

- ABPMP. (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body Knowledge*. Association of Business Process Management Professionals. Indiana, Estados Unidos.
- Aching Guzmán, C. (2006). *Guía Rápida: Ratios Financieros*. Prociencia y Cultura. Lima, Perú.
- Albrecht, K. (1999). *Gerencia del servicio*. Legis. Bogotá, Colombia.
- Berry, L. (2013). *Un buen servicio ya no basta*. Norma. Arizona, Estados Unidos.
- Carrasco Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Revolución S.A. Santiago, Chile.
- Club BPM. (2014). *El libro del BPM 2014*. Club BPM. Madrid, España.
- Farías, A. (2015). *Costeo por procesos*. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información Facultad de Economía y Negocios. Santiago, Chile.
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de Costos*. McGraw-Hill. Ciudad de México, México.
- García Serna, O. (2009). *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali, Colombia.
- Hitpass, B. (2014). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. BHH Ltda. Santiago, Chile.
- Maldonado Luna, S. (2008). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert*. Universidad La Salle. La Salle, España.
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Madrid, España.
- Mintzberg, H. (1997). *“El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”*. Prentice Hall Hispanoamericana. Arizona, Estados Unidos.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. Montreal, Canada.
- Object Management Group. (2018, Setiembre 18). *BPMN*. Retrieved from <http://www.bpmn.org/>
- Pais, R. J. (2015). *Business Process Management*. BPMTeca. Madrid, España.
- Patricia, L. (2014). *Gestión de las Empresas por procesos*. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. Barcelona, España.
- Pérez Ortiz, H. (2015). *Modelado de Procesos de Negocio*. ITESO. Guadalajara, Mexico.
- Pineda, E. A. (1994). *Metodología de la Investigación*. OPS. Ciudad de Mexico, Mexico.

- Pineda, J., Rosas, J., Quiroga, M., & Zapata, L. (2013). *Consultoría administrativa e inteligencia de negocios*. Editorial digital Tecnológico de Monterrey. Monterrey, Mexico.
- Ponce Talancon, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. ESCA, Santo Tomás. Ciudad de México, México.
- Porter, M. E. (1982). *Ventaja competitiva*. Macmillan. Estados Unidos.
- Sampieri, H. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Interamericana. Cuidad de Mexico, Mexico.
- Talla, Elisa (2015). *AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN UNA*. Lima, Perú.
- Uribe Marin, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*.

ANEXOS

Anexo N° 1 Formato de Procedimiento

	(Título del procedimiento)			Página 1 de 2
Preparado por: (Nombre del puesto)	Revisado por: (Nombre del puesto)	Aprobado por: (Nombre del puesto)	Revisión N°:	Fecha de Revisión: DD/MM/AAAA

1. Propósito

El propósito debe explicar por qué se elabora el procedimiento, cuál es el objetivo y que se busca con su implementación.

2. Alcance

El alcance debe explicar quiénes son las partes involucradas en el procedimiento, puede referirse a áreas funcionales de la empresa como también a los mismos colaboradores. Además, se deberá indicar las actividades de inicio y fin del procedimiento a documentar.

3. Roles y Responsabilidades

Deberá identificar al personal responsable para la implementación y el mantenimiento del procedimiento, además de su relación con el desarrollo del mismo.

4. Descripción

Establecerá en detalle el desarrollo del procedimiento y/o actividades incluidas en él, incluyendo las responsabilidades y acciones específicas del personal que participe en las actividades. Pueden incluirse anexos y/o imágenes para su mejor comprensión.

5. Formatos y Anexos

Deberá incluir la lista de todos los formatos y/o anexos necesarios vinculados al procedimiento.

6. Control de Cambios

Debe incluir un resumen de los cambios efectuados en el procedimiento respecto de la versión precedente. Este control de cambios se aplicará a partir de la segunda versión del documento.

Versión	Fecha	Página	Ítem	Descripción del Cambio
X	XX/XX/XXXX	XX	XX	Describir y listar los cambios que se están efectuando en la nueva versión.

Pautas adicionales para la redacción del procedimiento

- El propósito del procedimiento debe establecer: Quién hace qué, Cuándo y Cómo.
- El procedimiento debe describir que ocurre, de manera simple y utilizando un lenguaje fácil de entender.
- Los procedimientos se deben desarrollar de manera tal, que los clientes internos (colaboradores) y externos (auditores, entre otros) puedan entenderlos con claridad.
- Los procedimientos deberán ser escritos en forma clara y concisa. Se deberán evitar las oraciones largas y descripciones complicadas.

Pautas adicionales para completar le encabezado

Preparado por: Indicar el puesto de la persona que elabora el documento y se encarga de la comunicación del mismo al(los) revisor(es).


Revisado por: Indicar el(los) puesto(s) de la(s) persona(s) que revisa(n) el documento. Hacen cambios, comentarios con respecto al documento y dan su V°B° para que pase aprobación.

Aprobado por: Indicar el puesto de la persona que aprobará el documento para que entre en vigencia desde su aprobación (también puede realizar cambios y/o comentarios con respecto al documento).

Revisión N°: Indicar la versión del documento. Ejemplo: 01, 02, 03.

Fecha de Revisión: Indicar la fecha de revisión del documento (DD/MM/AAAA).

Anexo N° 2: Procedimiento de Gestión de Consultoría

	Procedimiento de Gestión de Consultoría			Página 1 de 6
Preparado por: Analista de Procesos	Revisado por: Jefe de Consultoría	Aprobado por: Jefe de Consultoría	Revisión N°: 1	Fecha de Revisión: 13/01/2018

1. Propósito

Identificar las responsabilidades y acciones de los participantes en el proceso de consultoría brindado por la empresa IntelliProcess Solution SAC, el objetivo es que el servicio ofrecido se realice de manera correcta y eficiente.

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos aquellos procesos de consultoría que sean realizados por el área de Rediseño de Procesos de Negocio en la empresa IntelliProcess Solution SAC, así como a las personas que participen en dicha actividad.

3. Roles y Responsabilidades

- Sponsor:
 - Es el encargado de identificar la necesidad y/o oportunidad de mejora y contactarse con la empresa para solicitar una cotización previa la cual enviará al dueño del proceso para su aprobación
- Administrador de procesos:
 - Responsable de facilitar la gestión de información al consultor asignado.
- Consultor asignado:
 - Será el responsable de guiar al equipo multidisciplinario en el diseño y la ejecución de iniciativas que lidera, así como la validación de entregables.
- Jefe de consultoría:

- Responsable de la presentación de los resultados al comité de Gerencia y de validar que la metodología se aplique de acuerdo a los lineamientos definidos y que los entregables generados cumplan con el nivel esperado
- Quality Assurance:
 - Realizar el seguimiento a las actividades del consultor y elaborar informes de satisfacción del cliente.

4. Descripción

- El procedimiento inicia cuando una vez adjudicado el contrato el Jefe de Consultoría realiza las gestiones correspondientes para organizar el Quick off (Reunión exploratoria) que servirá como primer contacto entre el equipo consultor y el Cliente, Sponsor, que como se definió en los Roles y Responsabilidades del presente procedimiento el área interesada del Cliente se llamará Sponsor.
- Para esta reunión exploratoria el equipo consultor elaborará el material apoyo y la enviará al Jefe de Consultoría para su validación, de presentarse alguna inconsistencia este solicitará que la solución de la misma.
- Una vez levantadas las inconsistencias, el Jefe de Consultoría solicitará fecha para la reunión exploratoria al Sponsor y llegado el consenso se dará la reunión exploratoria.
- Luego de haberse realizado la reunión exploratoria, el Jefe de Consultoría alineará al equipo de trabajo y el equipo de consultoría generará el plan de trabajo, el cual será validado por el Jefe de Consultoría y el Cliente.
- Después de haberse aprobado el Plan de trabajo, se llevará acabo la ejecución de los entregables.
- El consultor analizará la oportunidad de mejora planteada en el Plan y planteará soluciones a la misma.

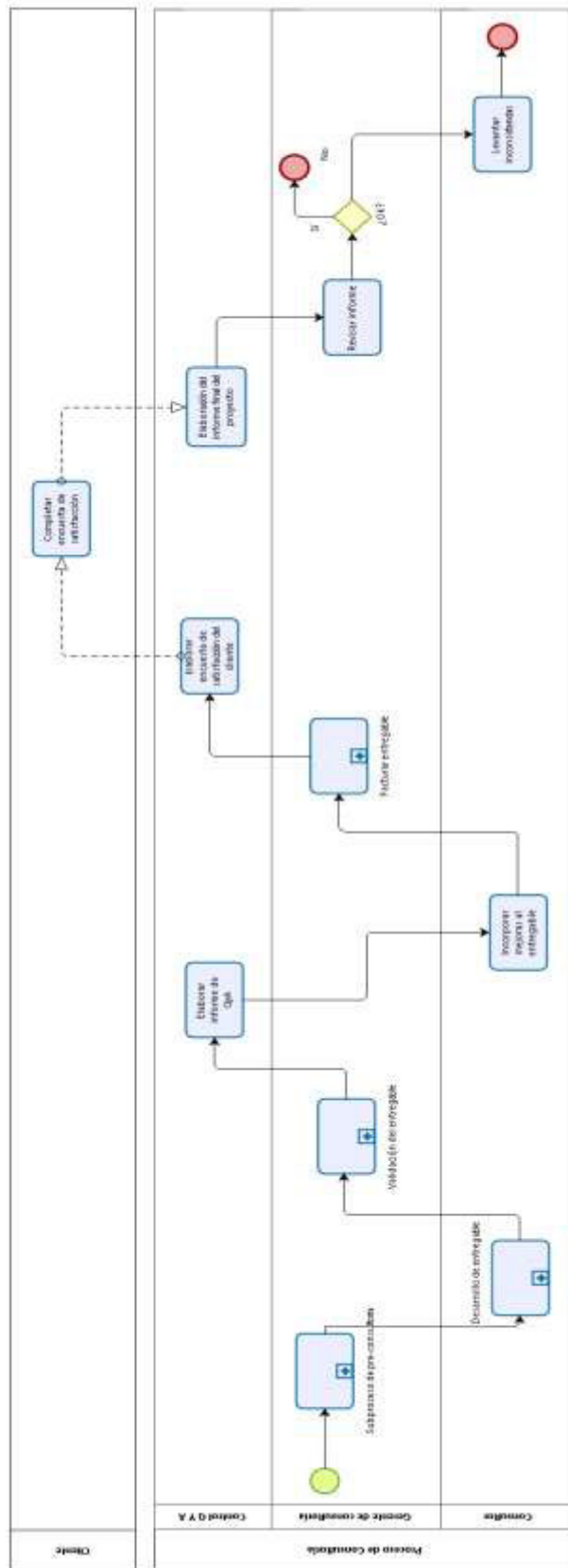
- Luego de esto, presentará las posibles soluciones al Administrador de Procesos el cuál junto con el comité de gerencia determinará la viabilidad de las posibles soluciones y seleccionará la más adecuada.
- Después de haber sido seleccionada la solución, el Consultor procederá a la ejecución y gestionará el avance para el desarrollo del proyecto.
- El Jefe de Consultoría informará de los avances al comité de gerencia del cliente, el cual analizará el avance y validará si este cumple con el Plan de Trabajo sino solicitará una actualización del mismo para efectos de la facturación.
- Una vez validado el entregable por el equipo cliente, el Quality Assurance Consultant elaborará un informe acerca de la percepción del servicio brindado hasta ese momento y documentará los reclamos existentes para informarle al Jefe de Consultoría.
- Una vez documentadas las inconsistencias, el Consultor realizará las correcciones pertinentes.
- Después de esto se realizará la facturación del entregable.
- Luego de haber presentado la facturación del último entregable, el Quality Assurance realizará la encuesta de satisfacción del servicio que será completada por: el comité de gerencia, el sponsor y el administrador de procesos. e informará de los resultados al Jefe de Consultoría a través del Informe final de calidad del proyecto de consultoría.
- Finalmente, el Jefe de Consultoría revisará el informe y si encuentra inconsistencias solicitará al Consultor la solución de las mismas de lo contrario finalizará el proceso.

5. Formatos y Anexos

Anexo N°1. Indicadores del proceso de Consultoría

Indicador	Fórmula
Tasa de avance	$\frac{\# \text{ de actividades terminadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el Plan de Trabajo}} \times 100$
Calidad del servicio	Evaluación del servicio en la encuesta.

Anexo N°2. Diagrama de Flujo del Proceso



Anexo N° 3 Encuesta para la evaluación de la satisfacción del cliente

1. ¿En cuántos servicios IntelliProcess Solution SAC ha colaborado en su gestión?
 - a) 1 servicio
 - b) Entre 2 y 3 servicios
 - c) Más de 3 servicios
2. ¿Cuál ha sido el motivo de utilización de los servicios de IntelliProcess Solution SAC?
 - a) Reingeniería de procesos
 - b) Renovación de cultura organizacional
 - c) Planes de mercadotecnia
 - d) Otros: _____
3. ¿El motivo por el cual ha acudido al servicio fue satisfecho?
 - a) Sí
 - b) No

En una escala de 1 al 6, indique su apreciación para las siguientes características:

4. Calidad de la atención del consultor

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

5. Claridad en las metodologías empleadas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

6. Grado de conocimiento del consultor

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

7. Cumplimiento de fechas en entregables

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

8. Accesibilidad del consultor durante el proceso (está presto solucionar dudas durante el servicio)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

9. Accesibilidad del consultor después del proceso (está presto solucionar dudas después del servicio)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6


10. Grado del seguimiento de las mejoras implantadas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

6. Control de Cambios

Versión	Fecha	Página	Ítem	Descripción del Cambio
1	13/01/2018	-	-	Creación del procedimiento.

Anexo N°3: Procedimiento de Gestión de Ventas

		Procedimiento de Gestión de Ventas			Página 1 de 3
Preparado por: Analista Procesos	de	Revisado por: Jefe Comercial	Aprobado por: Jefe Consultoría	Revisión N°:1	Fecha de Revisión: 13/01/2018

1. Propósito

Establecer los lineamientos para la venta del servicio de Rediseño de Procesos de Negocio y la gestión de requerimientos de los clientes.

2. Alcance

Aplica a todas las ventas realizadas por el área comercial de IntelliProcess Solution SAC.

3. Roles y Responsabilidades

- Asesor Comercial: Será el encargado de contactar al cliente y vender la propuesta comercial, realizando las gestiones correspondientes para poder adjudicar el servicio.
- Consultor: Elaborará la propuesta comercial.
- Jefe de Consultoría: Gestionar las validaciones correspondientes a través del proceso de Gestión de ventas.

4. Descripción

- Establecerá en detalle el desarrollo del procedimiento y/o actividades incluidas en él, incluyendo las responsabilidades y acciones específicas del personal que participe en las actividades. Pueden incluirse anexos y/o imágenes para su mejor comprensión.
- El procedimiento inicia cuando el Asesor comercial prospecta al potencial cliente y se contacta con el mismo (llamada telefónica, correo electrónico) o recibe la solicitud de contacto por parte del Cliente.

- Una vez se haya realizado el primer contacto con el cliente, el Asesor comercial realizará la primera visita al cliente para detallarle el servicio brindado por IntelliProcess Solution SAC.
- Luego de realizada la primera visita y habiéndose explicado el proceso, el Asesor Comercial iniciará la negociación del servicio.
- Después de haber acopiado las necesidades del cliente, el Asesor Comercial generará la solicitud del requerimiento y se la enviará al Consultor. Luego de esto, el Consultor enviará las solicitudes de requerimientos al Jefe de Consultoría para su validación.
 - Si las solicitudes son aprobadas por el Jefe de Consultoría, es decir los requerimientos pueden ser resueltos en el área de Rediseño de Procesos de negocio, éste solicitará la formulación de la propuesta comercial.
 - Si las solicitudes no son aprobadas por el Jefe de Consultoría, es decir los requerimientos no pueden ser resueltos en el área de Rediseño de Procesos de negocio, éste derivará la solicitud al área correspondiente o desestimaré la solicitud.
- Luego de que el Jefe De Consultoría haya solicitado la formulación de la propuesta comercial, el Consultor procederá a generarla.
- Una vez generada la propuesta comercial, el Jefe De Consultoría validará la misma y de encontrar inconsistencias, solicitará el levantamiento de las mismas.
- Después de haber levantado las inconsistencias en la propuesta comercial, el Jefe De Consultoría la enviará al Asesor Comercial que a su vez la presentará al cliente en compañía del Consultor si lo considera necesario.
- Una vez realizada la propuesta comercial al cliente, existen dos posibilidades:
 - El cliente acepta la propuesta y se procede a la gestión de contratos.
 - El cliente rechaza la propuesta y finaliza el proceso.

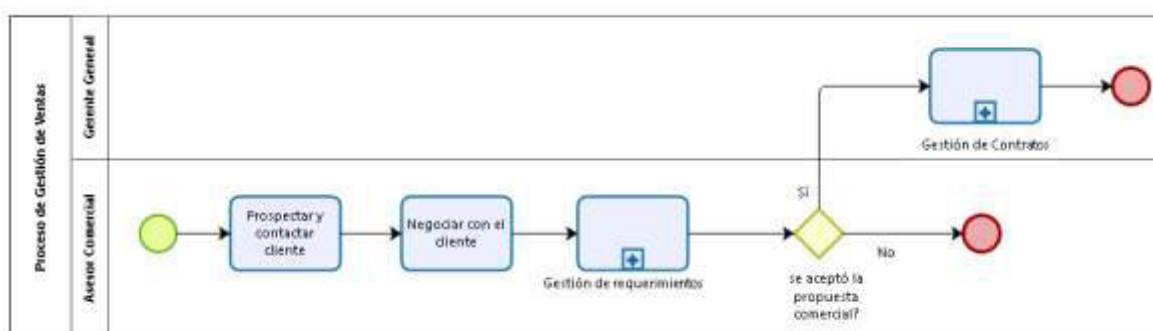
- Luego de haber sido adjudicada la propuesta comercial, el Asesor comercial reunirá los requisitos necesarios para la gestión de contratos.
- Después de haber reunido los requisitos necesarios, diseñará el contrato (Anexo N° 1 – Contrato IntelliProcess Solution SAC) y se lo enviará al Jefe de Consultoría para la firma respectiva.
- Finalmente, y luego de haber sido firmado el contrato el Asesor Comercial procederá a entregar al Cliente una copia y a archivar el original, con lo cual finaliza el procedimiento.

5. Formatos y Anexos

Anexo N°1. Indicadores del Procedimiento de Gestión de Ventas

Indicador	Fórmula
% Solicitudes de requerimiento aprobadas	$\frac{\# \text{ de solicitudes aprobadas por el Gerente}}{\# \text{ de solicitudes recibidas por el Gerente}} \times 100$
% Propuestas comerciales aceptadas	$\frac{\# \text{ de propuestas comerciales adjudicadas con IPS}}{\# \text{ total de propuestas comerciales}} \times 100$

Anexo N°2. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Gestión de Ventas



6. Control de Cambios

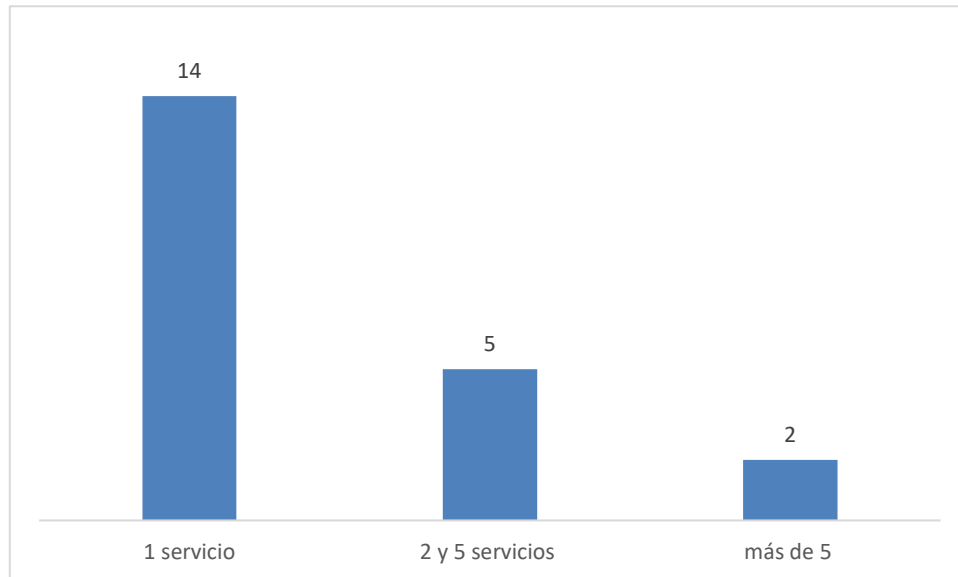
Versión	Fecha	Página	Ítem	Descripción del Cambio
1	13/01/2018	-	-	Creación de procedimiento.

Anexo N°4: Resultados del cuestionario a cliente

1. Resultados del cuestionario previa estandarización de procesos

Pregunta N°1: ¿En cuántos servicios IntelliProcess Solution SAC ha colaborados en su gestión?

FIGURA 34: SERVICIOS RECIBIDOS POR CLIENTE - CUESTIONARIO INICIAL

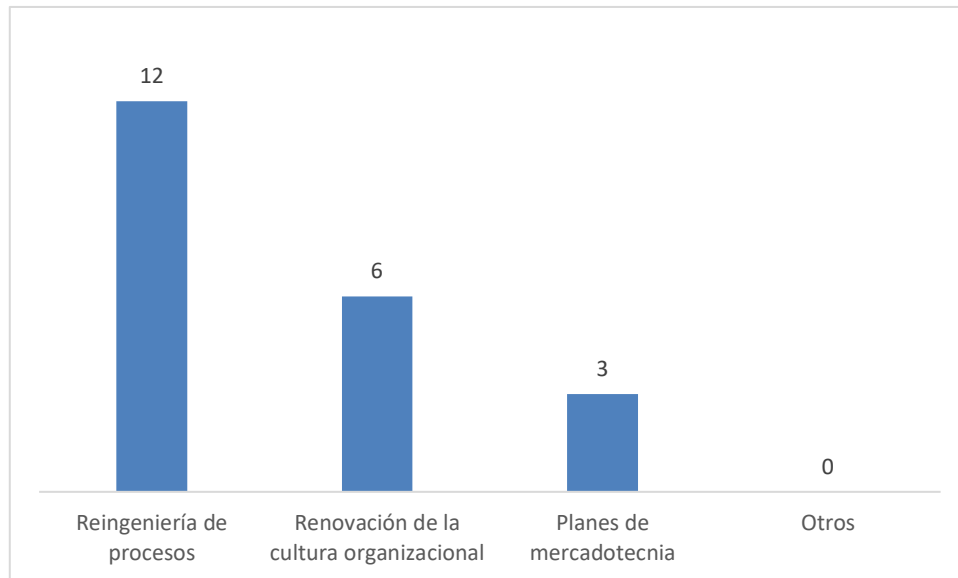


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de los clientes que ha presentado un reclamo son clientes nuevos del servicio: Rediseño de procesos, que brinda IntelliProcess Solution SAC por lo que se deberá manejar con rapidez alguna solución para poder solucionar dichos reclamos.

Pregunta N° 2. ¿Cuál ha sido el motivo de utilización de los servicios de IntelliProcess Solution SAC?

FIGURA 35: MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS – CUESTIONARIO INICIAL

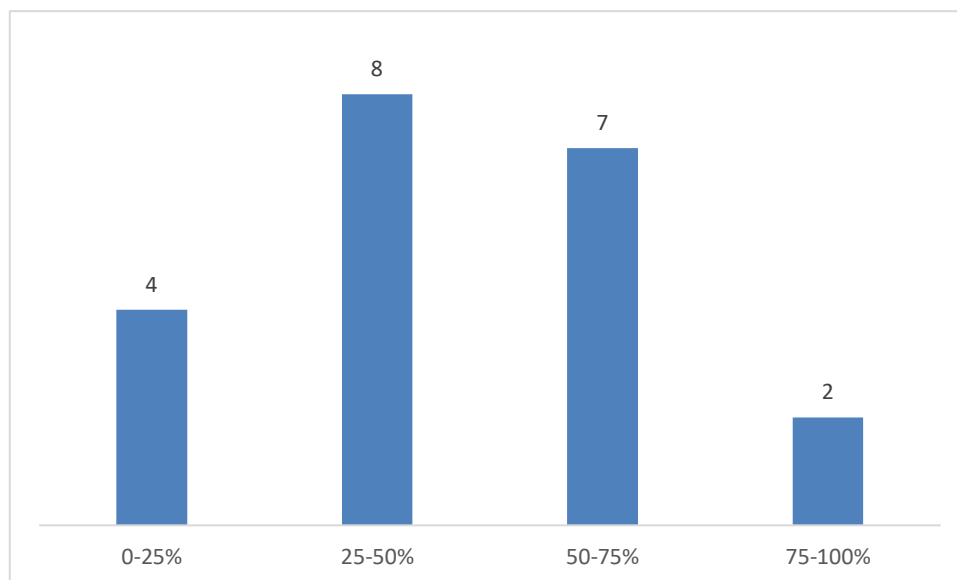


Fuente: Elaboración propia

Como se encuentra en el servicio de Rediseño de procesos de negocio, se planteó en la encuesta estas cuatro posibilidades: disminución en ventas, actualización del plan estratégico, clientes no satisfechos, otros.

Pregunta N°3. ¿Cuál es la probabilidad (0% - 100%) de que recomiende el servicio de Rediseño de procesos de IntelliProcess Solution SAC, donde 0 es nunc lo recomendaría y 100 es lo recomendaría siempre que pudiera?

FIGURA 36: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - CUESTIONARIO INICIAL



Fuente: Elaboración propia

Del total de reclamos, la mayoría (58%) de los clientes percibió que el servicio brindado cubrió menos del 50% de sus expectativas.

Según la *American Management Association* un cliente insatisfecho puede comentarles a 10 potenciales clientes la causa de su insatisfacción, lo que causa una pérdida considerable del mercado potencial.

Preguntas N°4 – N°10

CUADRO 26: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INICIAL

	Cliente	
Preguntas	Media	Límite
4. Calidad de la atención del consultor	5.3	5
5. Claridad en las metodologías empleadas	5.0	5
6. Grado de conocimiento del consultor	5.3	5
7. Cumplimiento de fechas en entregables	5.2	5
8. Accesibilidad del consultor durante el proceso	5.3	5
9. Accesibilidad del consultor después del proceso	2.3	5
10. Seguimiento de las mejoras implantadas	1.5	5

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los lineamientos de la empresa, ya que la encuesta de percepción del servicio al cliente fue elaborada por el área de planeamiento estratégico de la empresa, el límite aceptado es de 5 en cada uno de los ítems para efectos de alcanzar siempre estándares de excelencia.

Se puede observar que los reclamos de los clientes vienen en los siguientes puntos

- Accesibilidad del consultor después del proceso (está presto solucionar dudas después del servicio)
- Seguimiento de las mejoras implantadas

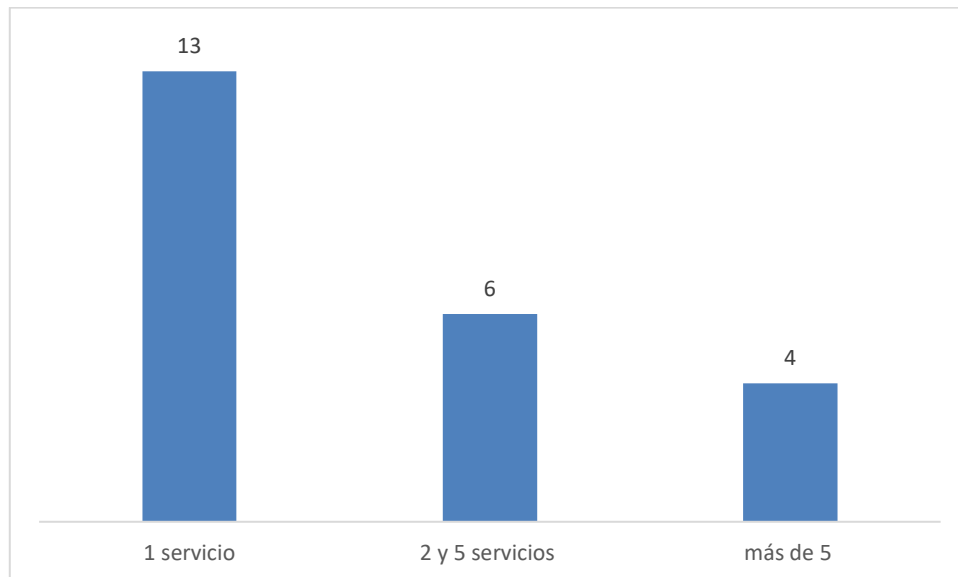
De acuerdo a esto los principales reclamos por parte de los clientes en función al servicio de Rediseño de Procesos, vienen dados por la lenta respuesta a los reclamos en el servicio ya que no existe un control de calidad adecuado y adicional a eso el servicio post venta es inexistente.

2. Resultados del cuestionario luego estandarización de procesos

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta N°1: ¿En cuántos servicios IntelliProcess Solution SAC ha colaborados en su gestión?

FIGURA 37: SERVICIOS RECIBIDOS POR CLIENTE – CUESTIONARIO FINAL

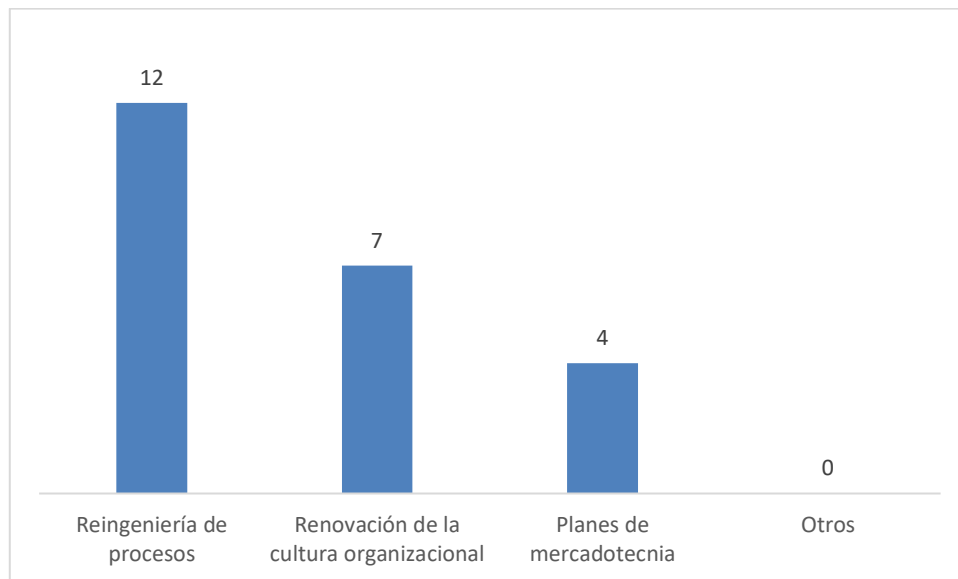


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los proyectos realizados en este trimestre son a clientes nuevos, por lo que con un buen servicio se puede fidelizar al cliente y servirá como un medio de publicidad boca a boca, incrementando la cantidad de proyectos que tendremos a futuro.

Pregunta N° 2. ¿Cuál ha sido el motivo de utilización de los servicios de IntelliProcess Solution SAC?

FIGURA 38: MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS - CUESTIONARIO FINAL

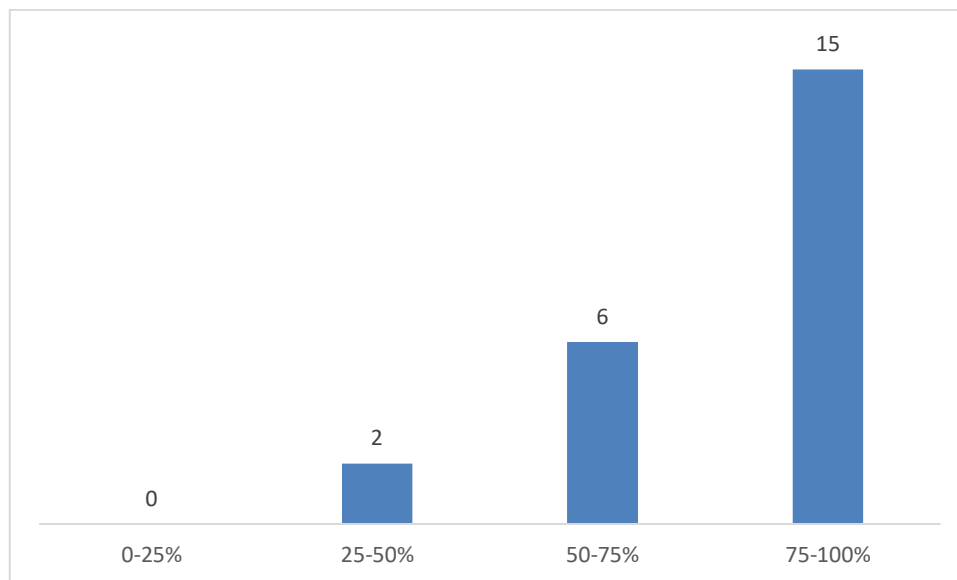


Fuente: Elaboración propia

Los clientes tienen diversos motivos para adquirir los servicios de IntelliProcess Solution SAC dentro de los cuales el que más concurrencia tiene es el de Reingeniería de procesos.

Pregunta N°3. ¿Cuál es la probabilidad (0% - 100%) de que recomiende el servicio de Rediseño de procesos de IntelliProcess Solution SAC, donde 0 es nunc lo recomendaría y 100 es lo recomendaría siempre que pudiera?

FIGURA 39: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - CUESTIONARIO FINAL



Fuente: Elaboración propia

Después de haberse implementado el cambio el 65% de los encuestados estaban completamente satisfechos con el servicio brindado por IntelliProcess Solution SAC.

CUADRO 27: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FINAL

	Ciente	
Pregunta	Media	Limite
4. Calidad de la atención del consultor	5.38	5
5. Claridad en las metodologías empleadas	5.13	5
6. Grado de conocimiento del consultor	5.25	5
7. Cumplimiento de fechas en entregables	5.38	5
8. Accesibilidad del consultor durante el proceso	5.50	5
9. Accesibilidad del consultor después del proceso	5.13	5
10. Seguimiento de las mejoras implantadas	5.13	5

Fuente: Elaboración propia

Después de haberse corregido las oportunidades de mejora que surgieron a raíz de la estandarización de los procesos en IntelliProcess Solution SAC la percepción del cliente hacia las características de los servicios ofrecidos por el cliente aumentó y ahora todas superan el límite colocado por gerencia.